

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Sociología VI

(Métodos de la Investigación y Teoría de la Comunicación)



TESIS DOCTORAL

La comunicación digital en las organizaciones de la mediación comunicativa a la interacción social mediada

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Sergio Llano Aristizábal

Director

Antonio Lucas Martín

Madrid, 2017



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Ciencias de la Información
Departamento de Sociología VI

Tesis Doctoral

**La comunicación digital en las organizaciones: de la
mediación comunicativa a la interacción social mediada**

Autor: Sergio Llano Aristizábal
Director: Dr. Antonio Lucas Marín

Madrid, Mayo de 2016



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

Complutense University of Madrid

Faculty of Information Science

Department of Sociology VI

Doctoral Thesis

**The digital communication in organizations: From
mediated communication to social interaction mediation**

Author: Sergio Llano Aristizábal

Director: Antonio Lucas Marín (Phd.)

Madrid, May 2016

Indice

| | |
|-------------------------------|----|
| Agradecimientos | 13 |
| Acknowledgements | 19 |
| Introducción | 25 |
| Introduction | 33 |
| Resumen | 39 |
| Abstract | 43 |

Parte I – Componente teórico (*Theoretical component*)

| | |
|--|-----|
| 1. El estudio de la comunicación digital en las organizaciones | 47 |
| 1.1. Enfoque sobre aspectos de la organización y del trabajo | 48 |
| 1.1.1. Incremento de la eficiencia y de la eficacia | 50 |
| 1.1.2. Cambios en la estructura y el trabajo | 55 |
| 1.2. Enfoque sobre aspectos comunicativos: de la comunicación directa a la comunicación digital mediada | 63 |
| 1.2.1. Comunicación mediada por computador | 64 |
| 1.2.2. Selección y uso medios | 73 |
| 1.3. Enfoque sobre aspectos instrumentales y profesionales | 85 |
| 1.3.1. Tecnologías, medios, gestión y ejercicio profesional | 86 |
| 1.3.2. La perspectiva hispanoamericana | 94 |
| 1.4. Análisis y crítica | 100 |
| 1.4.1. Del determinismo tecnológico a una realidad irreversible | 101 |
| 1.4.2. Insuficiencia teórica para una práctica extensiva y dinámica | 105 |
| 1.4.3. Visión comprehensiva del ecosistema comunicativo digital | 108 |
| 1.4.4. Distancia de Hispanoamérica con la tradición investigativa | 111 |
| 2. Fundamentos para la coyuntura actual de la comunicación digital-mediada | 115 |
| 2.1. Hacia una fundamentación teórica del fenómeno de los medios y sociales | 117 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 2.1.1. | La sociedad como colectivo desde la teoría de la sociedad masas | 121 |
| 2.1.2. | La cualidad reticular de la sociedad desde el análisis de redes sociales | 138 |
| 2.2. | Aproximaciones actuales al fenómeno de los medios y redes sociales | 156 |
| 2.2.1. | Aproximación sociológica: inteligencia colectiva | 158 |
| 2.2.2. | Aproximación informática: <i>Open Source</i> y Web 2.0 | 161 |
| 2.2.3. | Aproximación comunicativa: <i>We Media</i> | 166 |
| 2.2.4. | Aproximación económica: <i>Wikinomics</i> | 169 |
| 2.3. | Los medios y redes sociales en la organización: hacia la mediación de la interacción social | 173 |
| 2.3.1. | Nuevos elementos para la definir los medios y redes sociales | 173 |
| 2.3.2. | Aportaciones de los medios y redes sociales: la interacción social mediada | 175 |
| 2.3.3. | ¿Un nuevo modelo de comunicación en las organizaciones? | 178 |
| | Conclusiones al componente teórico | 181 |
| | <i>Conclusions to the theoretical component</i> | <i>185</i> |

Parte II – Componente empírico (*Empirical component*)

| | | |
|-------------|---|------------|
| 3. | La interacción social mediada en organizaciones colombianas | 191 |
| 3.1. | Diseño de la investigación | 193 |
| 3.1.1. | Planteamiento del problema | 193 |
| 3.1.2. | Preguntas de investigación | 196 |
| 3.1.3. | Hipótesis | 196 |
| 3.1.4. | Objetivo general | 196 |
| 3.1.5. | Objetivos específicos | 196 |
| 3.2. | Aspectos metodológicos | 197 |
| 3.2.1. | Metodología | 197 |
| 3.2.2. | Muestreo | 201 |
| 3.2.3. | Técnicas e Instrumentos | 206 |
| 3.2.4. | Recolección de la información y proceo de análisis | 212 |
| 3.3. | Procesamiento y análisis de la información obtenida | 214 |
| 3.3.1. | Caracterización de las agencias de comunicación en Colombia | 215 |
| 3.3.2. | Importancia estratégica de la comunicación digital | 219 |
| 3.3.3. | Importancia y orientación estratégica de los medios y redes sociales | 224 |
| 3.3.4. | Incidencia de la comunicación digital y de los medios y redes | |

| | |
|--|-----|
| sociales en el negocio | 229 |
| 3.3.5. Cambios en el modelo comunicativo predominante | 233 |
| 3.3.6. Concepción y cualidades de los medios y redes sociales | 240 |
| 3.3.7. Incidencias en los niveles de análisis micro y macro | 244 |
| 3.3.8. Articulación en las dimensiones interna y externa | 251 |
| 3.3.9. Casos destacables en el uso de medios y redes sociales | 257 |
| 4. <i>Mediated social interaction in Colombian organizations</i> | 263 |
| 4.1. Research design | 265 |
| 4.1.1. Problem statement | 265 |
| 4.1.2. Research question | 267 |
| 4.1.3. Hypothesis | 267 |
| 4.1.4. General objective | 268 |
| 4.1.5. Specific objectives | 268 |
| 4.2. Methodological design | 269 |
| 4.2.1. Methodology | 269 |
| 4.2.2. Sampling | 272 |
| 4.2.3. Technics and instruments | 277 |
| 4.2.5. Data collection and analysis process | 283 |
| Conclusiones al componente empírico | 285 |
| <i>Conclusions to the empirical component</i> | 289 |

Parte III – Anexos y referencias (*Annexes and references*)

| | |
|---|-----|
| 5. Anexos | 295 |
| 5.1. Anexo 1 -Bases de datos | 297 |
| 5.1.1. Base de datos de agencias de comunicación en Colombia | 297 |
| 5.1.2. Base de datos de entrevistados (nivel estratégico) | 300 |
| 5.1.3. Base de datos de entrevistados (directores unidades digitales) | 303 |
| 5.2. Anexo 2 - Transcripciones de las entrevistas a directivos de agencias de comunicación | 305 |
| 5.2.1. Entrevista a Andrés Gómez Villamizar (FTI) | 305 |
| 5.2.2. Entrevista a Jorge Luis del Castillo (Dattis) | 309 |
| 5.2.3. Entrevista a Gonzalo de Francisco Zambrano (Newlink) | 315 |
| 5.2.4. Entrevista a Ramón Jimeno Santoyo (Jimeno Acevedo Restrepo) | 321 |
| 5.2.5. Entrevista a María del Pilar Esteve (Llorente & Cuenca) | 327 |
| 5.2.6. Entrevista a Mauricio Ferro Cadena (Edelman Position) | 332 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 5.2.7. | Entrevista a Carlos Trelles Carrión (Axón) | 337 |
| 5.2.8. | Entrevista a Diana Paola Méndez (High Results) | 342 |
| 5.2.9. | Entrevista a Ana Lucía Obregón (Corporativa) | 348 |
| 5.2.10. | Entrevista a Juan Carlos Parra (TXT)..... | 355 |
| 5.3. | Anexo 3 - Transcripciones de las entrevistas a directores de unidades de comunicación digital | 363 |
| 5.3.1. | Entrevista a Tatiana Márquez Robledo (FTI) | 363 |
| 5.3.2. | Entrevista a Esteban Alvarán Marín (Dattis) | 369 |
| 5.3.3. | Entrevista a Mateo Mora Uribe (Newlink) | 375 |
| 5.3.4. | Entrevista a Alejandra Castellanos Isaza (Jimeno Acevedo Restrepo) | 381 |
| 5.3.5. | Entrevista a Juan Carlos Llanos (Llorente & Cuenca) | 389 |
| 5.3.6. | Entrevista a Paula Andrea Restrepo (Edelman Position) | 393 |
| 5.3.7. | Entrevista a Roger César Trelles (Axón) | 402 |
| 5.3.8. | Entrevista a John Harol Rodríguez (High Results) | 410 |
| 5.3.9. | Entrevista a Johay Alexander Rodríguez (TXT) | 410 |
| 5.4. | Anexo 4 - CD registro de entrevistas y consentimientos informados | 425 |
| 6. | Referencias | 427 |

Agradecimientos

Bien es sabido que la titularidad de un trabajo de investigación bajo el nombre de un único autor esconde la contribución directa o indirecta de muchas otras personas que aportan al resultado final. A pesar de ello, en este caso, que no es una excepción, me he sorprendido de ver que el número de personas a las que siento que debo hacer un agradecimiento público es considerablemente mayor del que en un principio pude haber presupuestado. De modo similar, y a propósito del tema de este proyecto de investigación, el hecho da muestras de lo inconscientes que somos de la extensión que alcanzan nuestras interacciones sociales en el día a día, incluso en el desarrollo de una tarea tan individual como lo es la elaboración de una tesis doctoral. Por eso, antes de entrar en ella, me siento obligado a empezar por ofrecer los debidos agradecimientos.

El primero está dirigido a quien llamo con cariño ‘maestro’, Antonio Lucas Marín, quien por estos días se retira de una larga y exitosa carrera como profesor catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Él, desde hace más de una década, a pesar de mis numerosas evasivas, la mayoría no del todo deliberadas, no ha dejado de insistir en embarcarme en distintas aventuras académicas. Dentro de estas se encuentran los estudios de doctorado, que no son más que el resultado de la meta a la que más me ha animado desde el momento en que nos conocimos en uno de sus numerosos viajes a América como profesor invitado. Agradezco mucho su persistencia en motivarme a viajar a Madrid para realizar los cursos de rigor, en impulsarme a finalizar esta tesis, y en ser paciente en la espera del resultado final.

En un lugar no menos destacado se ubica la eterna deuda de gratitud que tengo con Alfonso Forero Gutiérrez, a quien nunca dejé de llamar con afecto ‘colega’ desde que fuera mi profesor en mis estudios de pregrado en la Universidad de La Sabana. Doctorado en Historia, también de la Universidad Complutense de Madrid, sin darse cuenta se convirtió en un verdadero mentor que influyó como pocos para que encaminara mi proyecto profesional hacia la carrera universitaria. Sin su ánimo para adentrarme en el camino de la universidad, llegar hasta aquí no hubiera sido posible. Aunque infortunadamente hoy ya no nos acompaña con su presencia física tengo la certeza que lo hace de algún otro modo y que recibe con alegría este mensaje.

Siguiendo con el grupo de profesores, deseo extender el agradecimiento a quienes cumplieron ese rol en los cursos del período de formación del doctorado: Cándido Monzón, María Lourdes Vinuesa, José Antonio Ruiz San Román y Aina López. Su enseñanza se convirtió en una ventana muy útil para abrirme a explorar nuevos conocimientos. A todos, mi reconocimiento por aparecer en este camino de estudio.

Mi siguiente mensaje de gratitud es para la Universidad de La Sabana, mi *alma máter* y lugar de trabajo ya por más de diecisiete años. A la Sabana, representada en el personal académico y administrativo, le agradezco su apoyo en el proceso de realización de mis estudios de maestría previos, y ahora los de doctorado. Valoro el haberme facilitado poder disponer de los tiempos necesarios para ocuparme del estudio y contar las respectivas licencias en las distintas fases de desarrollo de los cursos doctorales y de esta tesis. Destaco principalmente el apoyo para mi desplazamiento a Madrid, Miami, Buenos Aires y Stuttgart, lugares principales, entre otros, en los que este trabajo se enriqueció con el acceso a bibliotecas, la participación en congresos, la realización de pasantías de investigación y el intercambio con profesores. Esta movilidad hizo del proceso de avance de la investigación una experiencia muy variada y enriquecedora. También debo agradecer a mi universidad el haberse cruzado en mi vida, por la educación recibida y por la claridad de su visión institucional de la que he tenido la fortuna de resultar beneficiado.

No me es posible agradecer a todas las personas que en la Universidad de La Sabana merecen mi mención. Por eso me limito a dirigir este mensaje a algunos en representación de los que pueda omitir. En primera instancia, a Adriana Patricia Guzmán, Decana de la Facultad de Comunicación, y en nombre suyo a todas las personas que en estos años han sido miembros de las distintas instancias de gobierno de la Facultad. Dentro de ellas se encuentran la secretaría administrativa, la dirección de estudiantes, y las direcciones de programa, instancias por las cuales han pasado diferentes personas en los últimos años. A todas ellas mi sincero agradecimiento. Del mismo modo, agradezco a las autoridades académicas de la Universidad, en especial a Jaime Martínez, director de secretaría general y gobierno colegial, quien desde el comienzo me impulsó a convertir la propuesta de la posible realización de los estudios de doctorado en la realidad que se ve plasmada en este trabajo investigativo.

De igual modo, muchos colegas profesores de mi universidad han contribuido de diversas maneras sobre este producto final. Entre ellos destaco a María Cristina Ocampo, Jefe del Área de Gestión, quien leyó y sugirió correcciones muy pertinentes al trabajo final del curso doctoral de iniciación a la investigación, base de esta tesis. A Ángela Preciado, directora del Centro de Investigación en Comunicación Corporativa y Organizacional (CICCO), que me facilitó información valiosa y leyó algunos de los resultados preliminares de esta investigación llevados a congresos. También hizo posible convertir los primeros resultados de la tesis en un curso electivo para la

Maestría en Comunicación Estratégica, programa del que es directora, y que me ha servido para confrontar algunas ideas contenidas aquí en el ejercicio académico. Y a Jairo Enrique Valderrama, por atender y resolver con total disposición mis frecuentes dudas gramaticales y ortográficas.

Por otra parte, alguien que merece también mi gratitud es el profesor Wolfgang Schweiger, jefe del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Medios Interactivos y Comunicación On-line de la Universidad de Hohenheim en Stuttgart, Alemania. Él hizo posible la realización de una pasantía de investigación en su Universidad por un período de tres meses. Siempre tendré presente su disposición, que fue vital para cumplir con el objetivo de realizar la estancia investigativa, uno de los requisitos para obtener la mención de 'Doctor Europeo', a al cual estoy optando, y que es anexa al título de doctor que ofrece la Universidad Complutense de Madrid. También agradezco a los miembros del Departamento Ruth Festl, Fabian Prochazka, Sonja Kröger, Patrick Weber y Thilo von Pape por el tiempo y espacios compartidos durante la pasantía.

Debo agradecer de igual modo al Servicio Alemán de Intercambio Académico (Deutsche Akademischer Austausch Dienst – DAAD) por haberme otorgado una beca parcial que hizo más cómoda y provechosa mi estancia en la Universidad de Hohenheim. Me siento privilegiado por haber contado con ese apoyo y por el voto de confianza que significó para mi trabajo como investigador. Particularmente, agradezco a Fernando Mejía Toro, representante del DAAD para Colombia, Perú, Argentina y Ecuador, quien estuvo atento a todos los detalles requeridos para hacer efectiva la beca. La experiencia en Alemania resultó ser un escenario excepcional para concentrarme en la última etapa del trabajo de investigación doctoral y para vivir la experiencia de un mundo universitario tan similar y a la vez tan diferente al que vivo en la cotidianidad en Colombia.

También quiero expresar mi agradecimiento a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana por facilitarnos a los profesores el acceso a bases de datos internacionales y a publicaciones científicas de acceso limitado. Además, por proveernos servicios tan efectivos como el de conmutación bibliográfica. Este me permitió conseguir con prontitud artículos en los que, por distintas razones, el acceso directo era restringido. El mismo reconocimiento lo dirijo a Luis Fernando López, en su momento director de la Biblioteca, quien me ayudó a gestionar el ingreso a la Otto G. Richter Library de la Universidad de Miami. Resultado de su gestión pude realizar una de las búsquedas de fuentes preliminares sobre el campo de estudio de esta tesis en los Estados Unidos, la cual resultó decisiva para la elaboración de un más completo estado del arte. Del mismo modo, me siento agradecido con todas las instituciones que, como las bibliotecas, permiten el acceso a una amplia gama medios digitales y fuentes de información valiosas. Muchas de ellas hasta hace poco estuvieron fuera del alcance de los investigadores, y hoy, gracias a la tecnología y a

la preocupación por compartir el conocimiento libremente, se han hecho asequibles. Dado que me resulta imposible dar cuenta de todas ellas, hago expreso este agradecimiento para que se interprete con el mayor alcance posible.

También debo agradecer a algunos profesores que me facilitaron artículos que no fue posible obtener directamente en la web ni en las bases de datos. Aunque no los conocí personalmente, gracias al correo electrónico y a su pronta respuesta, sus publicaciones se incorporaron a mis referencias bibliográficas. Me refiero en particular a los profesores Federico Varona, de San José State University, y Rodolfo Martínez Gras, de la Universidad de Alicante. A pesar de que ellos son únicamente dos fuentes de las decenas que cito, hago esta mención explícita como pretexto para extender el agradecimiento a todos y cada uno de los autores cuyas ideas y resultados de investigación se referencian a lo largo de este trabajo. Aunque suene lógico decirlo, la investigación solo es posible sobre los avances previos, y esto le otorga un valor especial al esfuerzo realizado por cada uno de ellos en dar claridad a sus inquietudes académicas. Deseo por tanto, reconocer ese esfuerzo.

Tampoco puedo dejar de agradecer a las agencias de comunicación, consultores y empresas que me abrieron sus puertas, lo que hizo posible que el componente empírico de este trabajo pudiera llevarse a feliz término. Valoro mucho el tiempo que me dedicaron y su disposición para responder a mis inquietudes. Por eso no deseo omitir ningún de sus nombres ni los de las empresas que representan: Andrés Gómez Villamizar y Tatiana Márquez Robledo (FTI Consulting); Jorge Luis del Castillo y Esteban Alvarán Marín (Dattis); Gonzalo de Francisco Zambrano y Mateo Mora Uribe (Newlink); Ramón Jimeno Santoyo y Alejandra Castellanos Isaza (Jimeno Acevedo Restrepo Asociados); María del Pilar Esteve y Juan Carlos Llanos (Llorente & Cuenca); Mauricio Ferro Cadena y Paula Restrepo Feo (Edelman Position); Carlos Trelles Carrión y Roger Trelles Carrión (Axón Comunicación); Diana Paola Méndez y John Harol Rodríguez (High Results); Ana Lucía Obregón (Corporativa Comunicaciones Estratégicas); y Juan Carlos Parra y Johay Rodríguez González (TXT).

La información que se generó de las entrevistas realizadas a quienes acabamos de enlistar implicó una dispendiosa labor de transcripción. Para ello, recibí la gran ayuda de Juanita Galvis. Su aporte no termina ahí, porque además se ocupó de la corrección de estilo y de la primera versión en inglés de los textos que se incluyen en ese idioma. La versión definitiva de estos últimos fue corregida por Peter Straterian. También para ellos mi sincero agradecimiento.

Como suele suceder en todas las experiencias vitales importantes, los amigos no dejan de estar presentes. En este grupo, Mi agradecimiento más afectuoso va dirigido a Diana Pahola Azuero, exalumna y colega de profesión, pero más que eso, amiga incondicional. A ella le agradezco haber estado presente en muchos momentos

en el transcurso de mi estudio. También le agradezco su hospitalidad en la mayoría de mis estancias en Madrid. De modo similar, doy las gracias a Diana Hincapié, quien permitió que compartiéramos su apartamento durante la realización de los cursos doctorales. Gracias a ellas siempre me sentí privilegiado de no tener que alojarme en sitios impersonales, y de poder disfrutar la experiencia de vivir en Madrid bajo condiciones más que deseables. Aquí también debo incluir a Leticia Porto Pedroza, profesora e investigadora española, quien además de ofrecerme su amistad y de animarme constantemente a concluir la tesis, me prestó un valioso apoyo con algunos de los trámites administrativos en la Universidad Complutense que en la distancia me resultaban difíciles de realizar. Gracias a todas ellas por su muestras de generosidad conmigo.

Mi último agradecimiento va dirigido a mis padres, por el esfuerzo de brindarnos a mi hermano y a mí la mejor educación posible. Sin ella, mi carrera universitaria hubiera resultado simplemente una utopía. Les agradezco también por ser una fuente de motivación y perseverancia, y por haber aceptado sin mayor reparo mis ausencias que afectaron la costumbre de reunirnos con frecuencia en familia. Sobre todo, me refiero a los viajes en época de Navidad, época en la que procuramos estar juntos. A pesar de ello, por fortuna mis padres no han sido nada temerosos en el uso de las nuevas tecnologías, así que estas resultaron siendo aliadas para reemplazar la ausencia física por tiempo compartido *on-line*. Justo en consonancia con el tema de esta tesis, los medios digitales nos permitieron en fechas como esas mediar la comunicación y superar las distancias. Los más de ocho mil kilómetros que nos llegaron a separar pudieron en ocasiones pasar inadvertidos al vernos a través de pantallas, estos interesantes dispositivos que cada día son más eficientes en la emulación de la comunicación directa. Este es un ejemplo práctico que ilustra una de las ideas centrales de nuestra investigación: no sólo estamos mediando la comunicación, sino que nuestras relaciones e interacción social tienen lugar cada vez más en un ámbito recreado por los medios digitales.

Acknowledgements

It is well known that the ownership of a research project under the name of a single author hides the direct or indirect contribution of many others who helped to arrive at the final result. In this case, it is no exception. I am surprised to see that the number of people who I feel I should make a public appreciation to is considerably greater than the initial amount. The thesis realization process shows signs of how unconscious we are of the extension of the reach of our social interactions in daily life. These interactions also apply in the development of such an individual task as the creation of a doctoral thesis. This is what this thesis is about. For this reason, before beginning, I feel obligated to offer my debt of gratitude.

First I would like to thank someone who I kindly call ‘master’, Antonio Lucas Marín, who these days is retired from a long and successful career as a chair professor at the Complutense University of Madrid. He, for more than a decade, despite my several evasions, most not entirely deliberate, has continued to insist on taking me on board on different academic adventures. Among these is the PhD, which is purely the result of the goal that he most encouraged me to attain from the time we met at one of his many trips to America as a visiting professor. I appreciate his persistence, which motivates me to travel to Madrid for the appointed courses; I also thank him for encouraging me to finish this thesis, and his patience in waiting for the final result.

In an equal prominent place, I owe an eternal debt of gratitude to Alfonso Forero Gutiérrez, who I never stopped calling affectionately ‘*colega*’ since he was my teacher in my undergraduate studies at the University of La Sabana. PhD in History, also at the Complutense University of Madrid, unintentionally he became a true mentor for me who had a great influence in my professional project at the university. Without his encouragement, getting there would not have been possible. Sadly, although he is no longer with us today with his physical presence, I have full confidence that he is receiving this message joyfully.

Following the group of teachers, I wish to extend my gratitude to those who fulfilled that role in the course of the training period of the PhD: Cándido Monzón, María Lourdes Vinuesa, José Antonio Ruiz San Román, and Aina López. Their instruction became very useful to explore new knowledge.

My following message of gratitude is to the University of La Sabana, my *alma mater* and workplace for over seventeen years. I thank La Sabana, especially its academic and administrative staff, for the support in the process of studying two masters programs, and at the present the doctoral one. I value to have had the necessary time to attend to my studies and complete the relevant licenses in various stages of development of the doctoral courses and thesis. Mainly I highlighted the support for my travel to Madrid, Miami, Buenos Aires, and Stuttgart, all major sites, among others, in which this work was enriched with access to libraries, conferences participation, research internships, and exchanges with teachers. Such mobility made the process of advancing research a varied and enriching experience. I must also thank my university for 'appearing in my life' for the education I received and the clarity of its institutional vision, from which I benefited immensely.

Due to limitations of space, I cannot thank all of the people at the University of La Sabana who deserve special mention. So I limit myself to give this message to some of them on behalf of the many. Firstly, I thank Adriana Patricia Guzmán, School Communication Dean, and in her name all the people who have been members of the various levels of government of the Faculty in recent years. Among them are the administrative secretariat, the student directors, and also each of the program directors; these are instances where I have crossed paths with different people in recent years. To all of them, my sincere thanks. Likewise, I thank the academic authorities of the University, especially Jaime Martínez, director of the general secretariat and collegial government, who since the beginning drove me to convert the proposal of the possibility of doing my doctoral studies into a reality, which is reflected in this research work.

Similarly, many university professors and colleagues have contributed in various ways to this final product. Among them, I highlight María Cristina Ocampo, management area boss, who read and suggested relevant corrections for the final work doctoral course, which became the essence of this thesis. Ángela Preciado, director of the Center for Research in Corporate and Organizational Communication (CICCO, for its acronym in Spanish), who provided me with valuable information and read some of the preliminary results of this research, which I presented at various academic congresses. She also made it possible to convert the first results of this thesis into an elective course for the Masters in Strategic Communications, of which she is the program director, and which helped me to confront some of my ideas contained here in the academic field. And I also want to thank Jairo Enrique Valderrama, for attending to and resolving my frequent grammatical and spelling questions.

On the other hand, someone who deserves my gratitude is also Professor Wolfgang Schweiger, head of the Department of Communication Studies, Interactive Media and Online Communication at the University of Hohenheim in Stuttgart, Germany. He made possible the realization of a research internship at the University

for a period of three months. I will always remember his attention, which was vital to meet the goal of completing the research visit, one of the requirements to obtain the title of 'European Doctor', which I am choosing, and is attached to the doctorate offered by the University Complutense of Madrid. I also thank the members of the Department, Ruth Festl, Fabian Prochazka, Sonja Kröger, Patrick Weber, and Thilo von Pape, for the memories and spaces shared during my internship.

I equally thank the German Academic Exchange Service (Deutsche Akademischer Austausch Dienst - DAAD) for giving me a partial scholarship that provided me a more comfortable and fruitful stay at the University of Hohenheim. I feel privileged to have had the support and the vote of confidence for my work as a researcher. In particular, I thank Fernando Mejia Toro, representative of the DAAD for Colombia, Peru, Argentina, and Ecuador, who was attentive to all the details required to bring the award to fruition. The experience in Germany proved to be an exceptional stage to concentrate on the last part of doctoral research work and to live the experience of a university world so similar and yet so different than everyday life in Colombia.

I also want to thank the Library Octavio Arizmendi Posada of La Sabana University for providing teachers access to international databases and scientific publications with limited access. In addition, for providing me effective services as interlibrary loans. This enabled me to acquire promptly articles in which, for various reasons, direct access was restricted. I address the same recognition to Luis Fernando López, at the time director of the Library, who helped me to manage the entrance to the Otto G. Richter Library of the University of Miami. The result of this arrangement allowed me to make a preliminary list of sources in the field of study for this thesis in the United States, which was decisive for the development of a more complete state of the art. Likewise, I am grateful to all institutions, such as libraries, allowing access to a wide range digital media and sources of valuable information. Many of them until recently were out of the reach of researchers, and today, thanks to technology and the concern for sharing knowledge freely, they have become affordable. Since it is impossible to account for all of them, I wish my thanks to be interpreted as widely as possible.

I must also thank some teachers who provided me items that could not be obtained directly from the web or databases. Although I had not personally met them, thanks to their email and their prompt responses, their publications joined my references. I refer in particular to teachers Federico Varona, of San Jose State University, and Rodolfo Martínez Gras, of the University of Alicante. Although they are only two sources of dozens quote, I make this explicit mention as a pretext to extend my gratitude to each and every one of the authors whose ideas and research results are referenced throughout this work. Although it sounds redundant to say, research is only possible by accessing previous advances, and this gives a special

value to the efforts of each one of the researchers who give clarity to their academic concerns. I wish therefore to recognize that effort.

I cannot miss giving thanks to the communication agencies, consultants and companies which opened their doors, and made possible the empirical component of this work. I appreciate the time they gave to me and his willingness to answer my questions. So I do not want to omit any of their names or the companies they represent: Andrés Villamizar and Tatiana Márquez Gómez Robledo (FTI Consulting); Jorge Luis del Castillo and Estebán Marín Alvarán (Dattis); Gonzalo de Francisco Mora Zambrano and Mateo Uribe (Newlink); Jimeno Santoyo Ramón Isaza and Alejandra Castellanos (Jimeno Acevedo Restrepo Asociados); Maria del Pilar Esteve and Juan Carlos Llanos (Llorente & Cuenca); Mauricio Ferro and Paula Restrepo Feo Chaín (Edelman Position); Carlos Carrión and Roger Trelles Trelles Carrión (Axón comunicación); Diana Paola Méndez and John Harol Rodríguez (High Results); Ana Lucía Obregón (Corporativa Comunicaciones Estratégicas); and Juan Carlos Parra and Johay Rodríguez Gonzalez (TXT).

The information generated from interviews to those just providing assistance created heavy transcription work. To do this, I received great help from Juanita Galvis. Her contribution does not end there, because she also was responsible for the proofreading and the first English version of the texts. The final version of the English texts was edited by Peter Straterian. Also my sincere thank to him.

As usual in all important life experiences, friends are present. In this respect, my warmest thanks go to Diana Pahola Azuero, a student of mine and colleague in the profession, but more than that, an unconditional friend. I thank her for being present at many times in the progression of my study. I also appreciate her hospitality in most of my stays in Madrid. Similarly, I thank Diana Hincapié, who allowed me to share her apartment during the progress of the doctoral courses. Thanks to them, I always felt privileged to not have to stay in impersonal places, and to enjoy the experience of living in Madrid under more desirable conditions. Here I must also include Leticia Porto Pedroza, professor and Spanish investigator, who also offered her friendship to me and constantly encouraged me to conclude the thesis. She provided me valuable support with some of the procedures at the Complutense University, which, owing to distance, were difficult for me to perform. Thanks to all for their generous support to me.

My final thanks go to my parents for the effort of giving my brother and me the best possible education. Without it, my college career would simply have remained an unfulfilled dream. I also thank them for being a source of motivation and perseverance and for having accepted my absences without much hesitation, though they affected the custom of our usually frequent family gatherings. Above all, I mean traveling at Christmas time, when we try to be together. However, luckily my parents

have not been fearful in the use of new technologies, so these were able to replace my physical presence with time shared online. Right in line with the theme of this thesis, the digital media allowed us to communicate and overcome distances. The more than eight thousand kilometers which separated us could sometimes be unnoticed through the screens, these interesting devices which are increasingly more efficient in emulation of direct communication. This is a practical example that illustrates one of the central ideas of my research: We are not only mediating communication, but our relationships and social interaction is taking place increasingly in an environment recreated by digital media.

Introducción

Decir que vivimos en tiempos de cambio es una idea a la que la sociedad se ha adherido a lo largo de su historia como un modo de expresar la dificultad humana en adaptarse a las experiencias que alteran su *statu quo*. Sin embargo, a pesar de que no es posible entender nuestra naturaleza sin el cambio, parece que hay consenso en aceptar la idea de que hoy este es más notorio, al fin y al cabo, y como se afirma con frecuencia, la velocidad de los cambios se ha acelerado en las últimas décadas. Experimentamos una sensación colectiva de que los hechos se suceden de modo más rápido, y por ende, de que vivimos en una época especial. Pero, más allá de cualquier explicación física, astronómica, o del orden que pudiera corroborar este supuesto, en algo en lo que sí parece en que nos hemos puesto de acuerdo es en señalar a las tecnologías digitales como uno de los agentes causantes de la aceleración que en la actualidad creemos percibir.

Contribuye a hacer más notoria la sensación de que el cambio sucede más rápido el hecho de que el fenómeno tecnológico digital se manifiesta de maneras muy diversas. Esto dificulta el que podamos identificar suficientes evidencias sobre todas las variables que pueden estar aportando a los cambios globales en estos tiempos. Cuando se busca una mayor comprensión de la realidad, y como una respuesta a la limitante de no poder observarla de una manera integral, un camino viable es su desagregación en escenarios particulares. En nuestro caso, en el vasto campo de las tecnologías de la información y la comunicación, que son un motivo constante en este trabajo, uno de tales escenarios es el de las organizaciones. Aunque puede lucir como uno más entre muchos, para resaltar su importancia, vale la pena recordar que fue uno de los ámbitos de apropiación del desarrollo tecnológico más importantes. Desde el punto de vista de la expansión de su uso, fue a las organizaciones, y no a los hogares o la vida cotidiana, a donde hicieron su arribo las supercomputadoras en los albores de la era digital, y luego, pocos años después, lo mismo sucedió con las computadoras personales y con otros tantos dispositivos que son hoy de uso generalizado. Estos hitos deben considerarse como eslabones fundamentales de la llamada revolución digital que se desencadenó posteriormente. En esta revolución las organizaciones de todo tipo, en especial las empresas, jugaron un papel decisivo que, a pesar de ello, hoy no les es reconocido del todo.

Aunque la llegada y posterior expansión global de tecnologías capaces de almacenar, procesar y trasladar información con alta eficiencia apuraron la innovación, el cambio social conexo no ha resultado ser un proceso tan acelerado como lo ha sido el de la obsolescencia y reemplazo de la tecnología misma. En otras palabras, las adaptaciones y transformaciones sociales que es posible asociar a las tecnologías digitales han sido más lentas que la aparición de las nuevas y más poderosas versiones del software, hardware y redes de telecomunicaciones. Quizás estas diferencias de percepción del aceleramiento también favorecen el hecho de que sintamos con mayor fuerza el dinamismo de las industrias tecnológicas, de las que dependemos cada vez más, justo porque en ciertos niveles nos cuesta adaptarnos a un entorno tan cambiante. Y es que la tecnología hoy no cumple su finalidad solo con el alcance de meros objetivos de eficiencia organizacional, su más clara intención inicial, sino que sus propósitos se han ido ampliando poco a poco a todos los espacios de la vida donde se ha visto una oportunidad para impulsar procesos informativos y comunicativos. De forma paulatina la adopción de tecnologías de información y comunicación, que en un comienzo estuvo circunscrita casi en exclusiva a la esfera de las grandes empresas, se trasladó a todos los espacios de la vida humana. En consecuencia, el interés por el trabajo científico dirigido al fenómeno tecnológico-comunicativo en los límites de la organización, muy activo y más fácil de asir en décadas pasadas, se ha dispersado en la medida en que se abrieron nuevas vías para la investigación. Esto, sin desconocer que el interés por los asuntos de orden práctico e instrumental es cada día más activo.

Estas ideas iniciales nos sirven de preámbulo para presentar esta tesis doctoral, que se ubica justo en el lugar en el que confluyen las organizaciones con las tecnologías de información y comunicación. El acercamiento a este espacio convergente se realiza desde el punto de vista de la apropiación de las tecnologías digitales empleadas con propósitos comunicativos, y bajo la presunción básica de que su uso produce una amplia suerte de efectos sobre las organizaciones mismas, muchos de los cuales siguen sin ser estudiados. Se trata de un ámbito que, como se acaba de sugerir, no es nuevo, pero que en virtud de la misma sensación de aceleramiento a la que aludíamos antes, no ha alcanzado a dar cuenta de todos los problemas neurálgicos que se desprenden del fenómeno en cuestión.

Muy a pesar de la importancia de la comunicación tecnológica en las organizaciones, la restricción a la que nos acabamos de referir se ha traducido en una falta de continuidad en muchos frentes de la producción investigativa, y en la presencia de vacíos teóricos y metodológicos sensibles. A la distancia que ha existido entre el interés prioritario sobre la puesta en práctica de la tecnología como recurso comunicativo organizacional, y al que se opone el dado a la investigación, se deben añadir las dificultades que plantea la relativa novedad del objeto de estudio y el ya mencionado dinamismo en la evolución del cambio tecnológico como factores que

han contribuido a configurar las limitantes características del campo de estudio. Pero bien, sobre estas cuestiones ya daremos suficiente cuenta a su debido momento.

Para empezar, nos limitamos a introducir este trabajo de investigación doctoral que sometemos a consideración de las autoridades académicas designadas para su evaluación. Con él, optamos al título de ‘doctor en política, comunicación y cultura’ ofrecido por la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. En lo particular, la tesis está asociada a la línea de investigación de ‘impactos sociales de las tecnologías de información y comunicación’, adscrita al Departamento de Sociología VI, y lleva por título **La comunicación digital en las organizaciones: de la mediación comunicativa a la interacción social mediada**. Ya en el título se sugiere un enfoque que vale la pena dejar en claro desde el comienzo. La observación de la mediación digital que confronta la mirada tradicional de la investigación sobre este tema, la que llamamos ‘mediación comunicativa’, con una visión desde la que consideramos la cualidad más destacada en las mediaciones digitales hoy, su capacidad para permitir la denominada ‘mediación de la interacción social’. Llegado el momento se ahondará lo suficiente sobre esta distinción para explicar con mayor detalle su significado e importancia.

Pero antes de entrar de lleno en este trabajo, estimamos valioso aprovechar esta introducción para exponer algunas anotaciones generales que ayudarán al lector a entender mejor el proceso llevado a cabo y sus consecuentes resultados.

El punto de partida de esta investigación fue nuestra experiencia personal y profesional a lo largo de dos décadas en el uso de los medios digitales y en su aplicación a proyectos reales de comunicación organizacional. Pero este trabajo también fue influido por nuestra trayectoria académica, que aunque alcanza casi el mismo número de años, ha estado más bien orientada a los asuntos prácticos antes que a inquietudes científicas. Lo anterior, de diversos modos, incidió en el desarrollo de la investigación, contribuyó con las dificultades, y ayudó a moldear la orientación y estructura definitiva que presenta esta tesis.

Los objetivos organizacionales difieren en gran medida de los de la academia. Además, las vías por las que discurre la aplicación práctica de la tecnología en el mundo de las empresas y organizaciones, en general, distan de aquellas por las que se conducen las inquietudes de los investigadores. Esto se tradujo, en nuestro caso, en tres dificultades que influyeron directa e indirectamente en el producto resultante: la primera, poder contar con suficiente claridad sobre las condiciones que ofrecía el objeto de estudio; la segunda, arribar a una definición de los límites posibles del estado del arte; y la tercera, llegar a establecer un marco teórico de la mayor relevancia posible.

Nuestra tesis se gestó a partir de un esbozo preliminar en el llamado ‘trabajo de iniciación a la investigación’ realizado durante los cursos doctorales. Pero este se elaboró primordialmente sobre fuentes de origen hispanoamericano. La mayoría de ellas, aunque fueron adecuadas para esa indagación preliminar, eran insuficientes para aseverar que ya contábamos con un estado del arte medianamente exhaustivo. Al dirigir la búsqueda hacia fuentes de origen anglosajón, el trabajo dio un giro importante, pues descubrimos que en Norteamérica realmente existía una tradición investigativa en el tema muchísimo más estructurada.

Sin embargo, el entusiasmo de encontrar fuentes valiosas se convirtió luego en una notable dificultad que se resume en dos hechos: en primera instancia, la cantidad de información inesperada que iba apareciendo, la mayoría publicada entre los años setenta y noventa. Esta sobreabundancia de información nos exigió expandir los límites inicialmente presupuestados en nuestro estudio. Y luego, el interés en el tema, en aquellas décadas, que posteriormente cede, en años más recientes, a una especie de abandono de las preocupaciones que tradicionalmente habían animado la investigación. Una estructura menos definida en la producción intelectual de los últimos años, al menos dentro de la línea revisada, impidió ver con claridad los vínculos existentes entre los problemas y enfoques centrales de la investigación y los fenómenos clave de la coyuntura actual que enfrenta la comunicación digital.

Como resultado de estas dificultades, las cuestiones de orden teórico, en lo que se refiere a su delimitación, terminaron por lucir con fronteras bastante amplias, y los asuntos de orden empírico debieron adecuarse a tal condición.

No obstante, y a pesar de los términos descritos, de ningún modo creemos que esto constituya una debilidad en esta tesis. Más bien, estimamos que tal extensión no excluye la posibilidad de un aporte valioso, especialmente si se tiene en cuenta el contexto geográfico desde el que se ha elaborado nuestro trabajo. A este respecto, es importante resaltar que la producción académica que se ha ocupado del estudio de la tecnología y la comunicación en las organizaciones es un campo de investigación muy reducido en Hispanoamérica. Así que cuando dirigimos la atención hacia la tradición investigativa norteamericana, lo cual surgió como un camino natural para enriquecer las pocas fuentes que se vieron disponibles en un comienzo, lo que lucía como un espacio muy reducido, resultó ser todo lo contrario. Para ese momento no contemplamos la posibilidad de replantear los términos originales —que en ese instante se hicieron más evidentes— fijados en función de lo que se encontraba disponible en idioma español. Optamos entonces por preferir una tesis panorámica, a pesar de las dificultades que se asocian a este tipo de aproximación, justo por la oportunidad de una contribución más conveniente al estudio que se hace desde nuestra región.

Del mismo modo, nuestro interés por determinar el problema de investigación que luego se llevaría a comprobación, suscitó una decisión crucial. Pretendíamos desde un comienzo que tal problema estuviera relacionado con alguno de los fenómenos que se han destacado en los últimos años dentro de las cada vez más variadas manifestaciones de las mediaciones comunicativas digitales. Al final, nos inclinamos por aquel conocido como de los ‘medios sociales’ (*social media*). La decisión tenía que ver con los vacíos teóricos sobre los que ya hemos llamado la atención. Y la disyuntiva fue, o estudiarlos desde la tradición teórica disponible, y compendiada en nuestra revisión de fuentes, o construir una fundamentación particular que enriqueciera el marco teórico. Haber optado por el primer camino, lo que parecía más lógico, nos hubiera provisto de elementos para conocer los medios sociales en función de los asuntos que más han acaparado la atención de los académicos. Sin embargo, elegimos la segunda opción, el camino menos evidente y más riesgoso, puesto que nos resultó de mucho atractivo ahondar en la naturaleza de las mediaciones sociales y en sus potenciales efectos sobre la realidad organizacional. Al fin y al cabo, si se procura generar conocimiento nuevo y alcanzar visiones no habituales de los fenómenos, hay que correr tales riesgos. Esta decisión, que a juicio de algunos puede parecer que favoreció aún más la amplitud de las fronteras, para nosotros fue una solución que significó el acceso a áreas de conocimiento nuevas y la propuesta de una visión no muy convencional de lo que puede estar sucediendo con la mediación comunicativa.

Una vez resueltas las consideraciones teóricas, y ya dentro de la indagación a nivel aplicado, nos interesamos por una hipótesis acorde con las condiciones previas. Luego, en correspondencia, el diseño metodológico se orientó hacia el método cualitativo, y se sometió a examen a través de un estudio exploratorio. Como puede entenderse, la renuncia a la pretensión de llegar a conclusiones más universales, se hizo obligada.

En cuanto a la estructura final de este trabajo, esta también fue moldeada tanto por las dificultades como por las decisiones que se tomaron en el transcurso de la investigación. Por eso, con propósitos prácticos, se presentan en orden similar.

Los dos primeros capítulos se ocupan en dar claridad al estado de la cuestión y a la fundamentación que nos sirve como marco teórico. Estos integran la primera parte o ‘componente teórico’ de nuestra tesis.

El primer capítulo, *El estudio de la comunicación digital en las organizaciones*, resume las líneas principales de investigación, los problemas que han generado el mayor interés, y los frentes de elaboración teórica más estructurados. Acompañan nuestro estado del arte algunas reflexiones que cumplen una función de analítica y crítica sobre las ideas centrales que conforman el corpus resultante de las fuentes

consultadas. En estas se llama la atención de los aspectos más destacables y de los principales errores y vacíos que encontramos a lo largo de nuestra revisión.

En el segundo capítulo, *Fundamentos para la coyuntura actual de la comunicación digital-mediada* proponemos un marco teórico para la manifestación que identificamos hoy como de mayor relieve en la comunicación organizacional digital: los medios sociales, y dentro de ellos, como elemento muy destacado, las redes sociales. Este marco, de enfoque sociológico, plantea una perspectiva distinta a las que existen para el abordaje de dicho fenómeno.

La segunda parte, el ‘componente empírico’, presenta nuestro estudio de campo. También incluye una traducción al idioma inglés de los diseños de la investigación y elementos metodológicos. Aunque en realidad esta parte está integrada por un capítulo único, la traducción se ha numerado como un capítulo independiente.

Más en detalle, el tercer capítulo, *La interacción social mediada en organizaciones colombianas*, presenta todos los asuntos relativos a la investigación llevada a cabo, desde la formulación del problema y su justificación, pasando por las cuestiones metodológicas, hasta el respectivo análisis de los datos obtenidos. En este estudio se confronta la concepción tradicional de mediación comunicativa digital con los aportes extraídos del marco de fundamentación propuesto. La comprobación se lleva a cabo por medio de entrevistas y se delimita en una muestra de expertos vinculados a las más grandes agencias de comunicación en Colombia.

Al final de cada una de las dos partes —del componente teórico y del componente empírico— se proveen las respectivas conclusiones, una síntesis de los puntos clave que nos interesa destacar. Estas se entregan en dos versiones, una en idioma español y otra traducida al inglés.

Como documentos anexos se incluyen las bases de datos que se elaboraron para los distintos propósitos asociados a la muestra (base de datos de agencias de comunicación en Colombia; base de datos de los directivos entrevistados; y base de datos de los directores de las unidades digitales entrevistados). Además, se anexan la totalidad de las transcripciones de las entrevistas divididas en los dos grupos que conforman la misma muestra (entrevistas a personal directivo y entrevistas a los directores de las unidades digitales). En el numeral final, se reúnen las referencias de todas las fuentes citadas a lo largo del trabajo.

Es nuestro mayor deseo que esta tesis rinda frutos suficientes, más allá del fin inmediato de la obtención de un título académico. Por eso aspiramos a realizar alguna contribución, directa o indirecta, sobre nuestro campo investigativo. Esta podría darse, al menos, en el enriquecimiento de nuestra labor docente, o en la ampliación del conocimiento en áreas poco desarrolladas, como esta, en nuestro ámbito. O siendo

más ambiciosos, en alguna forma de contribución a las bases teóricas, o en un nivel práctico, en el cierre de algunas brechas entre la labor investigativa y el ejercicio profesional. Pero sabemos que no nos corresponde a nosotros emitir un juicio respecto a los posibles aportes a que pueda dar lugar este estudio. Así que por lo pronto, esperamos simplemente cumplir de la mejor forma posible con los requisitos que se exigen a un producto de esta naturaleza. Dejamos ahora nuestro trabajo en manos del lector o del investigador para que se él que juzgue en qué medida se alcanzan uno o varios de los propósitos esperados.

Introduction

Saying that we live in times of change is an idea that has more and more followers. This happens because of the human difficulty to adapt to the experiences which alter the *status quo*. The truth is that we cannot understand our nature without change and there seems to be consensus that this transformation is more visible today. The speed in changes has increased in recent decades. We have experienced a collective feeling that events happen more quickly and that we live in a special time. Beyond any physical, astronomical or any other explanation, something that we have agreed upon is to point to digital technologies as one of the causal agents of acceleration that we now perceive.

The sensation felt by people that change is happening faster, is increased by many different ways in which digital technological phenomenon manifests itself. The digital technology variety makes it more difficult for us to identify enough proof of what is really contributing to global changes in these times. A workable path, in order to have a deeper understanding of reality, is separating disclosures in particular scenarios. One of these is organizations influenced by the vast field of information and communications technology, and these are constant topics in this work. To highlight its importance, because it can look like one among many scenarios, it is worth remembering that enterprises were one of the areas which mostly used technological development. It was at organizations, not at homes or daily life, where technologies expanded. At the beginning of the digital age supercomputers arrived to companies and a few years later the same happened with personal computers and many other devices that are widely used today. These issues should be considered as key links in the so-called digital revolution generated afterwards. In this revolution all organizations, especially companies, played an important role, despite not being entirely recognized today.

The arrival and subsequent global spread of technologies that store, process and transfer information with high efficiency is a fast process which rushed innovation and which also made the technology obsolete, forcing its replacement. On the other hand, social interaction change has not proven to be a process as fast as technology. In other words, social transformations associated to digital technologies had been slower than the development of new and more powerful versions of the software,

hardware and telecommunications networks. Perhaps these differences of perception in the acceleration changes between technologies and social relations are due to the fact that we feel the dynamism of technological industries more strongly, which we increasingly need, and we find it harder to adapt to a changing social environment. Technology is not just for reaching goals of organizational efficiency, which is its first intention; but it has been influencing all aspects of daily life where informative and communicative processes take place. Step by step information and communication technologies have been taking place in all human environments, and not just limited to big enterprises. Consequently, the scientific investigations concerning the technological-communicative phenomenon on organization have been increasing at the same time as research methods. It is also important to recognize the interest for practical and instrumental issues which becomes increasingly active each day.

These initial ideas are useful for explaining this thesis which has to do with the crossroads between organizations and the information and communication technologies. The investigation approach is from the point of view of digital technologies used in communication processes and assuming that its use has several effects on the organizations which have not been studied so far. It is about a topic that is hardly new, but because of its constant acceleration, all the fundamental problems which are a consequence of this issue, have not been included.

Despite the importance of digital communications in organizations, the lack of investigation has meant an interrupted research production and theoretical and methodological sensitive gaps, regarding the distance that has existed between the priority interest concerning the implementation of the technology as an organizational communicative resource. The difficulties of the relative newness of the subject and the already mentioned dynamic evolution of technological change are factors which must be added to the restrictive characteristics in this field of study. Notwithstanding, we will treat these issues later.

First at all, we want to introduce this doctoral research which we submit to the academic authorities' consideration for its evaluation. With it, we chose the title of 'Doctor of Politics, Media and Culture' offered by the Faculty of Information Sciences at the Complutense University of Madrid. Specifically, the thesis is associated with the research of 'social impacts of information and communication technologies', attached to the Department of Sociology VI and is titled **Digital communication in organizations: from mediation of communication to mediated social interaction**. The title already suggests an approach which is worth clarifying at once. The analysis of digital mediation confronts the classic view about 'communicative mediation', with another point of view from which we consider their ability for allowing the 'social interaction mediation', the most remarkable condition from the digital mediations. When time comes we will go sufficiently deeper into this distinction to explain in detail its meaning and importance.

However, before we fully enter in this study, we consider it important to take the time to put forward some general tips which will help the reader to have a better understanding of the process carried out and its results.

The starting point of this research was our personal and professional experience in the use of digital media uses and their application to actual organizational communication projects for over two decades. Additionally, this study was influenced by our academic path which has taken almost the same number of years and has been orientated to practical matters rather than scientific ones. All this influenced the investigation process in different ways, presenting difficulties and helping to shape the approach and final structure of this thesis.

Organizational goals are different from academic ones. In addition, the ways in which we can apply the technology in the business and organizations contrast with the focus of research in that matter. In our case, this meant three difficulties which directly and indirectly influenced the final product: the first one being clear about the study approach conditions; the second, defining the possible limits of the state of the art; and the third, establishing a relevant theoretical framework.

Our thesis started with a first sketch in the 'preparatory research work' developed during the doctoral courses. This was accomplished mainly with Hispanic sources. Most of them were not enough for having an exhaustive investigation despite being suitable for this initial research. When conducting the study to North American sources, we discovered a really structured research tradition in the matter, so this thesis has a big turn around.

However, the motivation for finding valuable sources became notably difficult because of two main factors. Firstly, the amount of information that was appearing unexpectedly mostly published between the seventies and nineties. This overabundance of information required us to expand the boundaries originally budgeted in our study. Secondly, the interest in the research about that matter decreased during recent years, as the original questions which had inspired the research no longer held equal significance to the researchers. In the research done there was not a defined structure in the intellectual production, clearly affecting the existing links between the basic problems and approach of the investigation and the key concerns regarding digital communication nowadays.

As a result of these difficulties, the theoretical matters have wide borders in its delimitation and the empirical matters adjust to that condition.

However, the above mentioned conditions are not considered a weakness in this thesis. Rather we considered that such extension can have a valuable contribution especially if we take into account the geographical context from which this investigation was developed. In this regard, it is important to highlight that the

academic production of technologic and communication studies in organizations in Hispanic America, is a tiny research field. So, if we turn our attention to the North American research tradition, we realize that it started as a natural path to enrich the few sources that were available at one time and which are now abundant. So far we do not consider changing the original thesis terms, which now we are clearer about, as they were specified based on what was available in Spanish sources. Despite the challenges this panoramic approach could have, we chose it for the opportunity it presents for creating a major contribution from our region in this field.

In the same way our interest in defining the investigation problem, which will be corroborated later, was a crucial decision. The initial idea was to link the thesis problem with some of the remarkable and variable issues of digital communication mediations. At the end we will focus on social media. The decision deals with the theoretical gaps which we have already mentioned. And the dilemma was in approaching the thesis problem from the available sources checked in the initial researching or creating a unique concept which would enrich the theoretical framework. The first path, which seems more logical, will provide us information in order to understand social media from the researcher's point of view. However, we chose the second option, the less obvious path and the riskier one since it seems more attractive to get deeper in the nature of social mediation and in its potential effect on organizational reality. After all, if the idea is to generate new knowledge and get into uncommon visions, such risks must be taken. This decision was for us a solution for getting into new fields of knowledge and the suggestion of a different vision of what could be happening with the communicative mediation, despite some people thinking that it could further expand borders.

Having resolved the theoretical considerations, and already within the applied investigation we are interested in a hypothesis taking into account the previous considerations. In accordance to this, the methodological design was orientated to the qualitative method and it was tested in an exploratory study. As can be understood, the desire of arriving at more universal conclusions, was imperative.

The final investigation structure was shaped by the difficulties and by the decisions taken in the investigation course. That is why they are presented in a similar order, just for practical purposes.

The first two chapters describe the characteristics of the matter and give us the notions which support the theoretical framework. Both are part of the theoretical component of our thesis.

The first chapter, *The study of the digital communications in organizations*, make a briefing of the main investigation lines, the problems which have generated the most interest, and the most structured elaboration fronts. Our state of the art also includes some analytic and critical reflections about the central ideas which are part of the final

corpus of the sources checked. In it we highlight the most remarkable matters and the main mistakes and gaps that we found in our investigation course.

In the second chapter, *Fundamentals for the current situation of the digital-mediated communications* we propose a theoretical framework for the manifestation which today we have identified as the greatest importance to digital organizational communication: social media and integrated within them, social networks. This sociological approach shows a different perspective of this matter.

The second part, the 'empirical component' presents our field of study. It also includes an English translation of research designs and methodological elements. Although this part is from a single chapter, the translation has been numbered as a separate chapter.

Specifically, the third chapter, *The social interaction mediation in Colombian organizations*, presents all of the topics that have to do with the research done, from the formulation of the problem and its justification, to the methodological issues, to the analysis that were obtained from the data. In this study we look at the traditional idea of digital communicative mediation with the contributions from the proposed central framework. The evidence is collected through interviews and is delimited in a sample of experts linked to the largest communication agencies in Colombia.

At the end of each one of both parts –from the theoretical and empirical component– we provide the respective conclusions, a briefing of the key points which we are interested in highlighting. These come in two versions, one in Spanish and another translated into English.

The attached documents that were included in the databases were created for the different purposes related to the sample (Colombian communication agencies database; database for managers interviewed; and database for digital directors unit interviewed). Also added are the transcripts of the interviews divided into the two groups that are part of the same sample (managers' interviews and heads of digital units interviews). In the final paragraph, we mentioned all of the sources used throughout the investigation.

It is our greatest wish that this thesis bear lots of fruits, beyond the direct objective of the obtaining of an academic title. We are expecting a direct or indirect contribution to our research field. This could be, at least in the enrichment of our teaching area so that we can broaden our knowledge in underdeveloped areas in this field. Being more ambitious, this also could be somehow a contribution to the theoretical bases or on a practical level, in the closing of certain gaps between investigative work and professional work. Nonetheless, we know that it is not our responsibility to put judgment on possible contributions to which this study might give rise. In the meantime, we simply hope to fulfill in the best way possible the

requirements demanded of a product of this nature. We now leave our work in the hands of the reader or investigator for them to judge to what extent there are achieved, one or several of the expected proposals.

Resumen

La presente investigación indaga por una concepción particular de los medios y redes sociales (MSRS) utilizados dentro del ámbito de la comunicación digital en las organizaciones (CDO). Esta se realiza, por un lado, a partir de los estudios disponibles sobre la comunicación organizacional soportada en sistemas tecnológicos, y por el otro, desde un marco teórico elaborado con aportes significativos de la sociología. Estos dos frentes confluyen en un estudio de campo en el que se examina la validez de la noción de que las mediaciones sociales integran cualidades asociadas a la interacción social, y no solo las de índole comunicativa, como normalmente se asume.

En la labor de revisión se identifica el concepto de mediación comunicativa como eje central del campo de estudio que emerge en la confluencia de comunicación, organizaciones y tecnologías de información y comunicación (TICs). Dentro de los problemas que sobresalen y que orientan el curso que toma la investigación posteriormente, se destacan en especial los siguientes: la polarización hacia posturas restrictivas influidas por el temor o aceptación de un posible determinismo tecnológico; la insuficiencia teórica que contrasta con la práctica extensiva de la comunicación digital en la cotidianeidad; los vacíos en torno a los avances en la mediación comunicativa de tipo digital; y las notables disimilitudes y deficiencias de la investigación hispanoamericana frente a la escuela norteamericana.

Luego, la atención se dirige hacia la coyuntura actual que enfrentan las mediaciones digitales. Dentro de las tendencias destacables aparece, entre otras, aquella relativa al avance que ofrecen las mediaciones sociales. Como resultado de los vacíos identificados en la revisión, la investigación se centra en la elaboración de una propuesta de fundamentación que supla la necesidad de contar con un marco teórico relevante para su estudio. En atención al atributo de ‘sociales’ con el que se denomina a este tipo de tecnologías comunicativas —y luego de la debida evaluación— se recurre a la teoría de la sociedad masas (TSM) y al análisis de redes sociales (ARS). Desde estos dos ámbitos de la sociología se procura identificar aportes significativos para la construcción de una propuesta original de fundamentación teórica.

El marco teórico resultante lleva a la sugerencia de que los MSRS facilitan la intervención en las dimensiones social-colectiva (nivel macro) y relacional-vinculante (nivel micro) en todo tipo de organizaciones. A esta idea se llega mediante el establecimiento de un paralelismo entre los postulados de la TSM y del ARS desde los que se determinan efectos posibles de las mediaciones sociales. Dichos efectos se resumen en un conjunto de inferencias a partir de las cuales se propone que la concepción tradicional de la mediación digital debe ceder paso a una noción que incluya cualidades que son más de índole social-interactiva antes que estrictamente comunicativas. Sobre esta idea se elabora la hipótesis que da forma al componente empírico de la investigación.

El trabajo finaliza con un estudio de campo en el que se responde al interrogante general de qué tanto en la realidad de la comunicación en las organizaciones se perciben y contemplan las cualidades y potenciales efectos de la denominada «mediación de la interacción social». En cuanto a lo metodológico, se trata de un trabajo de carácter exploratorio y cualitativo que se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas. Estas se realizaron a una muestra de expertos compuesta por estrategias y directores de unidades de comunicación digital de las más grandes agencias de comunicación en Colombia.

De modo más particular, el estudio da cuenta, entre otros asuntos, de cómo los expertos conciben las mediaciones sociales, cómo orientan su implementación en los proyectos de consultoría, qué distinción hacen de ellas respecto a otro tipo de mediaciones, qué tipo de orientación estratégica les dan, qué cualidades distintivas les atribuyen, y qué efectos potenciales consideran que estas mediaciones pueden desencadenar en el nivel micro y macro descritos.

Los datos obtenidos y el análisis tienden en una medida significativa a la validación de la hipótesis de que el tipo de mediación que privilegian los MSRS incorpora cualidades atribuibles a experiencias de interacción social y no simplemente a meros intercambios comunicativos, y que además, estas cualidades son tenidas en cuenta como orientadoras de las intervenciones que las agencias hacen en las organizaciones y empresas a las que prestan sus servicios.

Esta conclusión general se matiza con algunos hallazgos adicionales: la tendencia a asociar de forma espontánea la comunicación digital con las redes sociales; la amplia variedad de apreciaciones por parte de los estrategas y consultores; la percepción de que aún se trata de un fenómeno novedoso que está en proceso de comprensión; la apreciación de que las empresas muestran cierto nivel de desconocimiento del potencial de las mediaciones sociales; y el temor, preocupación y desconfianza por parte de las organizaciones como condicionantes para decidir adoptarlas en sus estrategias de comunicación. A estas apreciaciones se debe añadir el reconocimiento —expreso o tácito— que hace una buena parte de los expertos

entrevistados, respecto a la importancia de los MSRS y a los posibles efectos que pueden desencadenar sobre las organizaciones.

Abstract

This investigation researches a particular concept of the social media and networks (*medios sociales y redes sociales*, or MSRS) that are used in the field of digital communication in organizations (*comunicación digital en las organizaciones*, or CDO). This is done, on one hand, stemming from studies on organizational communication backed by technological systems, and on the other, from a theoretical framework developed with significant contributions from sociology. These two fronts merge in a field study where the validity of the notion that social mediations integrate qualities associated with social interaction is reviewed, and not only those with a communicative nature, as is commonly assumed.

In the review, the concept of communicative mediation as the core of the emerging field of study at the confluence of communication, organizations and information technologies and communication (ITCs) is identified. Among the problems that emerge and guide the path this research takes later on, the following stand out: the bias toward restrictive positions influenced by fear or acceptance of a possible technological determinism; theoretical insufficiency, which contrasts with the extensive practice of digital communication in daily life; gaps in digital communicative mediation advances; and the remarkable differences and deficiencies of Latin American research against that in the American school.

Then, focus turns towards the current situation that digital mediations face. Among notable trends one can find, among others, the one that relates to the advances offered by social mediations. As a result of the gaps identified in the review, this research focuses on developing a foundation proposal that mitigates the need for a relevant theoretical framework for their study. In view of the social attribute given to this kind of communication technologies –and after evaluation– we resort to the theory of mass society (*Teoría de la sociedad de masas*, TSM) and social network analysis (*Análisis de redes sociales*, ARS). From these two sociological fields, we seek to identify significant contributions to construct an original proposal of theoretical foundation.

The resulting theoretical framework leads to the suggestion that MSRS facilitate intervention in socio-collective dimensions (macro level) and relational-binding (micro level) in all kinds of organizations. We reach this idea by establishing a parallelism between the postulates of the TSM and ARS from which possible effects

of social mediations are determined. These effects are summarized in a set of inferences from which a traditional concept of digital mediation is proposed, to give way to a notion that includes qualities that are more social-interactive rather than strictly communicative. The hypothesis that shapes the empirical component of this research is constructed on this idea.

This research ends with a field study that answers the general question, of how far the qualities and potential effects of the so-called mediation of social interaction are perceived and contemplated in the reality of communication in organizations. As for the methodology, this is an exploratory and qualitative work, which was conducted through semi-structured interviews. These were conducted with a sample of experts composed of strategists and managers of digital communication units from the largest media agencies in Colombia.

More specifically, the study reports, among other things, how experts conceive social mediation, how they target implementation in their consultancy projects, how they distinguish these from other kinds of mediation, what kind of strategic orientation they give them, what distinctive qualities they attribute to them, and what potential effects they believe these mediations could trigger at the micro and macro levels described.

The data gathered and its analysis tend, to a significant extent, to validate the hypothesis that the kind of mediation MSRS prefer incorporates qualities which are attributable to social interaction experiences and not just mere communication exchanges, and furthermore, that these qualities are taken into account as guides for the interventions the agencies do in the organizations and companies they work with.

This general conclusion is complemented with some additional findings: the tendency to spontaneously associate digital communication with social networks; the wide variety of assessments strategists and consultants carry out; the perception that this is still a new phenomenon which is still being understood; the discovery that some companies show a certain level of ignorance about the potential of social mediations; and the fear, concern and distrust some organizations have when deciding to adopt them in their communication strategies. To these findings, one should add acknowledgment –express or tacit– of the experts interviewed, in regards to the importance of MSRS and the possible effects these could trigger within organizations.

Parte I – Componente teórico (*Theoretical component*)

1. El estudio de la comunicación digital en las organizaciones

En este capítulo inicial presentamos una reseña selectiva de temáticas, posturas, investigaciones y autores que se han interesado por el estudio de la relación de las llamadas «tecnologías de la información y la comunicación», en adelante TIC, con la comunicación en las organizaciones. Para mayor precisión, a la confluencia de estos dos componentes la llamaremos «comunicación digital en las organizaciones», en adelante CDO. No pretende ser una mirada exhaustiva del total de la producción intelectual existente, sino más bien, una muestra de los enfoques más representativos de la investigación y de la reflexión académica sobre el tema.

Las visiones que se destacan en la revisión efectuada y que estructuran el capítulo se concentran en tres grupos principales: en primer lugar, un grupo interesado en cómo las tecnologías impactan en la organización y sus procesos. Los cuestionamientos fundamentales que emergen aquí son, por una parte, la contribución de la tecnología a la eficiencia y eficacia de la organización, y por otra, la posible afectación, por causa de la misma tecnología, de la estructura de la organización y del trabajo. Un segundo grupo está integrado por las investigaciones que prestan atención a las particularidades de la comunicación soportada en medios tecnológicos. El acercamiento a esa problemática ha girado alrededor de la mediación comunicativa apoyada en el uso de computadoras, cuyo interés prioritario han sido los posibles efectos de la mediación como sustituto de la comunicación humana directa. En tercer lugar, aparece un conjunto de trabajos en los que el análisis está dirigido a las herramientas tecnológicas, y desde ellas, hacia las formas de comunicación resultantes, sus posibilidades, y a diversos aspectos de su aplicación en los procesos de comunicación organizacional.

Consideramos importante destacar que estos tres enfoques guardan una clara relación entre ellos. Más que tratarse de tres líneas de investigación distintas, existe una línea única que es observada desde variados puntos de vista, como en nuestro caso. Por esta razón, hay fuentes que, por su pertinencia, se citan en los distintos enfoques, y los temas pueden en algún momento presentar lugares comunes en los que los enfoques se encuentran. Este hecho explica la dificultad que observamos para estructurar otro tipo de clasificación menos interdependiente entre las partes.

La clasificación que proponemos, de otro lado, se ha trazado tomando como punto de partida los aportes de Varona (1995; 1998) y constituye una corroboración parcial de su taxonomía. Este autor distingue tres categorías en la literatura existente: investigaciones sobre el impacto de las TIC en el trabajo; investigaciones sobre las interacciones entre las personas; e investigaciones sobre la estructura comunicativa de las organizaciones. Esta clasificación, en lo que respecta a las fuentes, contribuyó a nuestro acercamiento a la vasta literatura de origen estadounidense que al final terminó siendo mayoritaria en nuestra revisión. Sin embargo, como puede observarse, no ha sido seguida al pie de la letra, y más bien se ha ajustado y ampliado.

Una vez inmersos en la revisión de la producción académica en idioma inglés se utilizaron como base los trabajos de Daniels, Spiker y Papa (1997), Steinfield (1992) y Jones, Watson, Gartner y Gallois (2004). En el último de estos, siguiendo preocupaciones similares a las que dieron lugar a esta tesis, se invita a un acercamiento al factor tecnológico como uno de los grandes retos para la investigación futura sobre comunicación en las organizaciones. Aunque no se trata de un documento dedicado por completo a esta cuestión, contribuyó de forma significativa a ahondar en la exploración sobre la producción investigativa de origen anglosajón.

A pesar de que al final, por el volumen de fuentes encontradas, la base referencial de los tres enfoques resultó proveniente casi en su totalidad de publicaciones estadounidenses, no se han dejado de citar los principales trabajos que se han realizado en España y Latinoamérica. Pese a la desproporción en cantidad y en calidad que se evidenció en el proceso de revisión, el acercamiento a las dos miradas sirvió para establecer algunos rasgos diferenciales básicos y contribuyó a una mejor interpretación del material estudiado.

Luego de la exposición de los tres enfoques, el capítulo finaliza con la presentación de algunos puntos de análisis y crítica. Estos se han elaborado bajo el matiz de dos condicionantes: primero, el de la reflexión sobre los cambios tecnológicos que han sufrido las organizaciones en las últimas dos décadas y de los cuales hemos sido testigos; segundo, el de la confrontación de los hallazgos con nuestra experiencia profesional en el empleo de la comunicación por vía tecnológica en organizaciones reales. Aunque en buena medida nuestro análisis y crítica se sustenta en evidencias empíricas no sistematizadas resulta útil para ampliar los límites de la teoría y del estado de la cuestión que se presenta en las líneas subsiguientes.

1.1. Enfoques sobre aspectos de la organización y del trabajo

El primer grupo de investigaciones a las que hacemos alusión corresponde al que se ha interesado por cómo las nuevas tecnologías inciden sobre diferentes

aspectos de la organización y del trabajo. En este grupo se destacan dos inquietudes principales: aquellas que se ocupan de los cambios que las TIC producen en las organizaciones a nivel de los resultados, es decir, en cómo inciden en la eficiencia y eficacia organizacional; y las relativas a los cambios que la tecnología, en tanto que cumple la función de un artefacto comunicativo, produce a nivel de la estructura, y en el trabajo como actividad central de la vida de las organizaciones.

Antes de referirnos a las investigaciones que se han realizado sobre estos temas iniciales, consideramos pertinente hacer dos menciones marginales sobre hallazgos que surgieron durante el proceso de búsqueda de fuentes bibliográficas:

La primera, es respecto al tiempo en el que surge el interés académico por la utilización de la tecnología, principalmente de las computadoras, como recurso para la comunicación dentro de la organización. Este momento se corresponde con la madurez en la práctica de la profesión en los años 80, cuando las relaciones públicas, concepto sobre el que se gesta en una buena medida lo que hoy conocemos como comunicación organizacional, se generaliza en los Estados Unidos. En ese momento la disciplina empieza a consolidarse en otros países desarrollados y se globaliza (Sotelo, 2004).

No es de extrañar que sea en Norteamérica donde más interés y abundancia en reflexión se da en torno al tema: por un lado, las razones geográficas del lugar de nacimiento y consolidación del nuevo campo profesional, y por otro, las condiciones socioeconómicas sobre las que nace y se desarrolla esta actividad, en la obligatoriedad de que las empresas fundadas sobre la base del liberalismo económico sean productivas y competitivas. En este marco las TIC fueron vistas como un recurso capaz de contribuir a tal fin. Esta anotación sirve como una justificación adicional de por qué es necesario dirigir la atención hacia la escuela norteamericana, y por qué las investigaciones de las que daremos cuenta en primera instancia enfatizan en los beneficios tangibles del uso de la tecnología.

La segunda mención tiene que ver con algunas curiosidades encontradas en el proceso de revisión bibliográfica. Un conjunto muy vasto de publicaciones se hizo visible y reiterativo, y aunque guardan directa relación con nuestro tema y constituyen trabajos anticipatorios, los consideramos de poco valor para los fines que aquí pretendemos.

Existen aproximaciones tempranas a los posibles impactos de las tecnologías en los procesos de comunicación tradicionales de las organizaciones. Dentro de ellas se destacan las numerosas páginas que se escribieron sobre los procesadores de textos, una de las primeras tecnologías en transformar el trabajo en la oficina. Se analizaba, entre otros asuntos, la capacidad del computador frente al dictado y producción de textos de forma manual (Kruk, 1978), y su potencial para la publicación de información (Melcher, 1969). Nos referimos a los primeros artículos publicados

dentro de las decenas que es posible encontrar sobre estas cuestiones y que sirvieron para debatir las cualidades de la nueva tecnología. Aunque dan cuenta de la importancia de las inquietudes nacientes sobre la posible relación de los computadores con la comunicación dentro de la organización, aun el acercamiento resultaba bastante limitado. Con una visión más actual, son publicaciones que se podrían calificar como tímidas e incompletas. Por tal motivo, no haremos referencias adicionales, a pesar de la cantidad de producción que se halló y de que se encuentran entre las primeras que relacionan los tres componentes que confluyen en nuestra investigación: tecnología, comunicación y organización.

También encontramos una extensa cantidad de artículos con un enfoque educativo. Esto es, consideraciones sobre la formación de los gerentes y profesionales de la administración para aprovechar el potencial comunicativo de las tecnologías nacientes en el quehacer diario de la oficina. En estos trabajos se alerta sobre las adaptaciones curriculares que deberían hacerse para mejorar la formación profesional de cara a la irrupción de esta tecnología en las empresas (Mitchell, Crawford y Madden, 1985; Housel y Housel, 1986; Penrose, Bowman, Flatley, 1987). También en este caso hay una relación directa de los temas con nuestro objeto de atención, pero la gran mayoría de esta producción ha sido descartada porque prevalece el carácter hipotético al no referirse a las realidades concretas que la tecnología desencadena en las organizaciones.

1.1.1. Incremento de la eficiencia y de la eficacia

Una vez aclaradas estas salvedades iniciales, procedemos enseguida a exponer la primera de las inquietudes que sobresalió en los primeros años de investigación: el interés en observar cómo las características ergonómicas, técnicas y económicas del computador podían incidir o no en una mayor eficiencia y eficacia en la organización (Kiesler, Siegel y McGuire, 1984). Es decir, si las nuevas tecnologías se podían asociar con la optimización de los recursos y con el logro de los objetivos de la organización. Como tono preponderante, la mayoría de las conclusiones a las que se llega desde este enfoque tienden a ser optimistas. Presentamos enseguida algunos ejemplos de esta corriente que a la vez ilustran distintas variables de análisis.

En una primera etapa, se insistió en la necesidad de realizar un proceso de innovación en el que se procurara la automatización de la oficina a fin de aprovechar los beneficios económicos que se atribuían a los nuevos medios. Las organizaciones se tienden a asociar más a los productos y servicios, mientras que la labor de la oficina se concentra en el manejo de la información y los procesos de comunicación. Estas últimas actividades estaban resultando cada vez más costosas, por la demanda de personal calificado y recursos, así que la implementación de estos sistemas de

automatización fue la respuesta a la necesidad de reducir los costos de la gestión de información basada en el papel (Bikson, Gutek y Mankin, 1981).

Conforme algunas herramientas se volvieron de uso cotidiano en las organizaciones se cuestionó si los nuevos sistemas facilitaban los flujos de comunicación y el envío y recibo de mensajes. Rice y Case (1983) muestran cómo luego de la introducción de un sistema de oficina integrada, con funcionalidades de mensajería electrónica, tiene lugar un incremento considerable de nueva comunicación. Los gerentes reportan un intercambio de mensajes significativo con personas con las que no habían tenido contacto previo por vía telefónica o por medios escritos. De modo similar, Palme (1981) destaca que los usuarios corporativos de un sistema de mensajería electrónica reportaron incrementos tanto en los mensajes enviados como en los recibidos, nueva comunicación que no había ocurrido antes sin el sistema. También se evidencia que el uso de tecnologías para sistematizar la oficina incrementa la comunicación no solo con colegas dentro de la organización sino con interlocutores fuera de ella (Hiltz, 1984).

Al tiempo que se analizó el factor cuantitativo de la comunicación también se dio cuenta de aspectos relacionados con la calidad. Steinfield (1990) después de analizar el uso del correo electrónico en la empresa Xerox, concluye que un uso libre y sin restricciones de los nuevos sistemas de comunicación puede generar un incremento de la productividad, favorecer la accesibilidad, aumentar la calidad de la información necesaria para el trabajo, ayudar en la cohesión y coordinación de las unidades de trabajo, y facilitar las actividades de supervisión. Añade que si bien la implementación exitosa de nueva tecnología no está del todo garantizada, y que no es posible anticipar todas las consecuencias de su uso, los beneficios percibidos se relacionan tanto con una mejora en la calidad del trabajo como con un aumento en la calidad de vida.

Compton, White y DeWine (1991) encontraron una percepción significativamente positiva del impacto de un sistema profesional de oficina en la efectividad y eficiencia asociada a la realización de las tareas. Estas se atribuyen a los altos niveles de eficiencia en el procesamiento de información y al aporte de facilitar la realización del trabajo. Pero también observaron motivos para asociarle cualidades como la flexibilidad, que consideran un prerrequisito para que las organizaciones de la era de la información se puedan adaptar al entorno, y hasta una incidencia positiva en la calidad de las relaciones interpersonales.

La eficiencia en la realización del trabajo se asocia en distintas investigaciones con el incremento de la velocidad en la diseminación de la información porque el proceso se hace más fácil y sencillo, con la consecuente optimización del factor tiempo asociado. Y la eficacia, al favorecer el trabajo en grupo, y a que se facilita el intercambio, la coordinación, la colaboración, la informalidad y la flexibilidad pues

con la nueva tecnología se reducen los límites de la estructura de las organizaciones (Kraemer, 1981; Hiltz y Turoff, 1978; Latamore, 1988; Wellman et al., 1986; Hinds y Kiesler, 1995; Harrison y Falvey, 2001).

Para ahondar en el reconocimiento de las bondades que se atribuyen a la tecnología en términos de eficiencia y efectividad nos referiremos enseguida a cómo fueron estudiados algunos procesos naturales de la vida en la organización en los que la comunicación es un requisito. Nos detendremos específicamente en dos de estos procesos: el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

La preocupación principal que motiva estas investigaciones es si las correspondientes versiones apoyadas en medios digitales pueden reemplazar de forma adecuada aquellas en las que las personas están físicamente presentes.

Rosetti y Surynt (1985) encontraron que las reuniones de trabajo tradicionales eran igualmente efectivas que aquellas que se realizaron con videoconferencias. Resultados del mismo tipo aparecen al comparar las diferencias en la realización de trabajo colaborativo (Easton, Eidcelmann y Flatley, 1994). Olaniran (1994) estudió experimentalmente algunas variables comparando el trabajo realizado por equipos físicamente presentes con otros apoyados en medios tecnológicos. Descubre que los grupos mediados por la tecnología son más productivos. Estos resultados son consonantes con la revisión de Berry (2006) de la literatura académica sobre este tema. En los hallazgos se identifican señales de igualdad y mayor participación en las reuniones apoyadas en medios digitales que en las presenciales. También, la utilización de la tecnología para facilitar el trabajo en equipo se aprecia por ser vista como una respuesta a las empresas que enfrentan problemas como la presión del tiempo y la distancia geográfica de los empleados.

En lo que se refiere a la toma de decisiones la inquietud es análoga. Se trata de determinar si las computadoras y los sistemas de información basados en las nuevas tecnologías favorecen o entorpecen este proceso (Smeltzer, 1992; Ku, 1996; Smith y Hayne, 1997; Lee y Heath, 1999). En los resultados aparece como conclusión reiterada la idea de que no es posible atribuir al uso de la tecnología un resultado negativo en el proceso. A esta consideración se llega por diferentes vías metodológicas.

Smeltzer (1992) realizó un diseño experimental para estudiar la relación supervisor-subordinado en un proceso de toma de decisiones. Analizó distintas variables de la relación entre ambos en condiciones de presencia física y con el uso de teleconferencia y audio-conferencia. Concluye que no hay cambios en la calidad de la decisión, en el estilo de la comunicación, ni en la satisfacción de los participantes en el proceso al utilizar los distintos sistemas en comparación con la versión presencial.

También con método experimental Smith y Hayne (1997) compararon la calidad de las decisiones tomadas por dos grupos que enfrentaban presión del tiempo, uno

con apoyo en un sistema de discusión electrónico y otro sin él. No se encuentran diferencias en la calidad, en la rapidez de la decisión ni en el liderazgo. Más bien se asocian algunos beneficios cuando se utiliza un sistema como ayuda complementaria, como lo es el mitigar la reducción de la consistencia, un elemento fundamental en la toma de decisiones.

Los resultados de los estudios experimentales también coinciden con las percepciones de los empleados de una empresa de telecomunicaciones respecto a cómo se afecta la calidad del trabajo y la toma de decisiones usando un sistema de mensajería electrónica (Ku, 1996). En este caso el método utilizado fue un cuestionario distribuido por correo electrónico por tratarse de una empresa de gran tamaño y con dispersión geográfica. Se concluye que la toma de decisiones resulta favorecida ya que al utilizar el medio tecnológico para difundir temas relacionados con el trabajo se evitan los usos informales y se contribuye a la calidad.

Lee y Heath (1999) consideran que el proceso de toma de decisiones no se afecta con los medios electrónicos porque estos hacen posible que se disponga de más fuentes de información. Los encargados de la toma de decisiones pueden aprovechar el variado entorno de medios disponibles. El nuevo entorno actúa como recurso para obtener información relevante que contribuye a mejores decisiones en asuntos críticos, pues ayudan a reducir la distorsión potencial de contar con una sola o pocas fuentes de información.

Por supuesto que el trabajo en equipo y la toma de decisiones no constituyen los únicos procesos de la organización que han sido estudiados con la intención de observar posibles efectos del uso de herramientas tecnológicas en la comunicación. Pero en la literatura revisada otros no alcanzan a generar el nivel de discusión de los que acabamos de presentar. De cualquier modo, desde una mirada general es posible evidenciar que la tecnología de información y comunicación es vista como un recurso que propicia y apoya de forma positiva situaciones comunes a todas las organizaciones como los son los procesos que involucra todo cambio en la organización y la solución de problemas (Lewis, 1999; Timmerman, 2003; Mayère, 2010; Mangrum, Fairley, y Lawrence, 2001).

A pesar de que en este enfoque priman los resultados optimistas al referirse al uso de las herramientas tecnológicas como facilitadoras de los procesos de comunicación, también pudimos identificar en la literatura revisada dos cuestionamientos que matizan la visión exclusiva de que a nivel de eficiencia y eficacia solo existen beneficios.

Un primer cuestionamiento es el de la posible sobreabundancia de información que resulta del incremento de los flujos comunicativos que producen información innecesaria y redundancia (Clampitt, 1991; Culnan y Marcus, 1987; Harris, 2002). Si bien dicho aumento en la cantidad de información contribuye con la mayor

disposición de datos valiosos para la adecuada realización del trabajo, la facilidad y bajo costo de la transmisión tienden a generar un aumento no controlable de su volumen. En una situación de este tipo la eficiencia y la eficacia se diluyen porque se dificulta el procesamiento. La información valiosa puede confundirse en medio de la distorsión que genera la menos valiosa. La tecnología le ofrece a los directivos más datos de los que pueden usar en una situación dada (O'Connell, 1988). Se recomienda por tanto una mejora en las habilidades del uso de la tecnología como una posible vía para la solución a este problema (Hiltz y Turoff, 1981).

El segundo cuestionamiento es sobre el énfasis que se presta a las capacidades técnicas de los sistemas que facilitan la realización de las labores rutinarias de la organización con el fin principal de reducir costos. Se reconoce que esta mirada tiene una influencia importante dentro de la literatura académica (Bikson, et al., 1981) pero también se le critica el desconocer otros problemas que eventualmente podrían ser más significativos (Kiesler et al., 1984).

Estos cuestionamientos hacia la visión de la tecnología de comunicación expuesta en esta primera parte tienen su origen en el énfasis estricto en factores materiales. En tal sentido, resultan pertinentes las reflexiones de quienes reclamaron a este enfoque prestar atención a los elementos comunicativos, y no solo a los técnicos y económicos, por considerarlos incluso más influyentes sobre la productividad. La tendencia de los autores que hasta aquí hemos mencionado fue hablar de la eficiencia y la eficacia desde una perspectiva funcional, pero desde el punto de vista de la comunicación estas implican la superación de los límites que imponen las cualidades físicas y ergonómicas de la tecnología, y no deberían ser dependientes de los resultados económicos que con ella pudiera alcanzar la organización.

Con esta intención Papa y Glenn (1988) proponen prestar atención a los aspectos comunicativo-humanos para hacer una diferencia en las actividades de la organización pues al aparecer los artefactos tecnológicos se añade una complejidad adicional que exige revisión. Sugieren que para una adecuada asimilación de la tecnología y un verdadero aprovechamiento comunicativo la capacitación puede hacer la diferencia, además de que al mismo tiempo esta puede tener efectos positivos en la productividad. Se trata, en todo caso, de que haya una dependencia de las habilidades comunicativas humanas sobre las instrumentales.

Salem y Gratz (1999) son incluso más críticos al estudiar la relación entre eficiencia organizacional, alfabetización computacional y competencia comunicativa. Afirman que en la medida en que aumenta el uso de los computadores la alfabetización computacional también lo hace en paralelo, pero la competencia comunicativa general, entendida como las habilidades básicas de comunicación, orales y escritas, disminuye. Visto de otro modo, la eficiencia organizacional aumenta pero no producto de la competencia comunicativa sino del alfabetismo

computacional. Aunque se puede reconocer que la introducción de computadoras en la mayoría de las organizaciones puede tener un efecto positivo en el corto plazo, a medida que su uso se incrementa la ganancia en alfabetización computacional está acompañada de la correspondiente pérdida en la competencia comunicativa.

1.1.2. Cambios en la estructura y el trabajo

A la par de la corriente que relacionó la eficiencia y la eficacia con el uso de las TIC, aparece una segunda serie de inquietudes en este conjunto de investigaciones que se enfocan en la organización y en el trabajo. No interesan ahora los efectos sobre los resultados, sino que la atención se centra en estos componentes particulares de la organización. La estructura es observada desde la hipótesis de si las tecnologías de comunicación ejercen o no algún tipo de influencia sobre ella y si son capaces transformarla. De igual modo, el trabajo, en tanto que es considerado la actividad primordial de la organización, se analiza a la luz de las nuevas formas que va adoptando, y a los ajustes necesarios que se deben efectuar en los procesos de comunicación para resultar acordes con las nuevas formas. Se parte, por lo tanto, de la presunción de que al existir nuevas tecnologías para comunicar, estos dos importantes aspectos de la vida de la organización se ven afectados.

Para empezar, podemos establecer algunas diferencias con las investigaciones ya referenciadas. En este conjunto de reflexiones, se da por sentado que las nuevas tecnologías se han establecido en las organizaciones de forma irreversible. Además, más allá de indagar por los beneficios, se atiende a cuestiones de índole más social que material. También hay una alusión mucho más explícita a la comunicación, al punto de que llega a considerarse un aspecto fundamental para entender las transformaciones a que la tecnología da lugar.

Empecemos por el primer componente, la estructura de las organizaciones. La idea de que existe una relación directa entre la comunicación y la estructura de la organización es recurrente y ha generado un amplio debate. La presunción de que las tecnologías emergentes podrían cambiar la estructura en distintos niveles es una constante como inquietud académica (Harris, 2002). Esta relación, además, se considera más estrecha en las organizaciones con alta adopción de tecnologías que en las organizaciones tradicionales (Lievrouw et al., 2000; McPhee y Poole, 2001).

Investigaciones tempranas se ocuparon de esta inquietud sobre la posible alteración que los sistemas de comunicación electrónica podían producir en las estructuras formal, de poder y social de la organización. Un ejemplo es el estudio de Mitchell et al. (1985) realizado a profesores y a profesionales quienes preveían que los sistemas electrónicos de comunicación se convertirían en un elemento fundamental de la comunicación en la organización, principalmente por su posible impacto a nivel estructural.

Es importante tener en cuenta que el debate sobre estructura, organización y tecnología rebasa con facilidad los límites de la comunicación. Sin embargo, se destaca una línea explícita en donde convergen estos elementos. Hay casos en los que la relación entre estructura y comunicación alcanza a ser muy estrecha, al punto de que se define la estructura de un modo en el que la comunicación es su elemento constitutivo fundamental (Daft y Lengel, 1986). No obstante, esta relación se manifiesta en dos concepciones diferentes de la estructura en relación con la comunicación. Una donde la estructura es entendida como un elemento que se modifica por muchas variables, entre ellas los procesos comunicativos, en este caso, los que tienen lugar a través de la tecnología de comunicación. A esta estructura se le denomina 'estructura formal', 'estructura organizacional' o 'estructura técnica'. Y otra, donde la comunicación, sea tradicional o facilitada por la tecnología, es vista como el insumo básico para el establecimiento de la estructura. A esta la llamamos 'estructura comunicativa'. Explicaremos enseguida estas dos concepciones y proveeremos algunos resultados de investigaciones que demuestran que los dos tipos de estructuras pueden incidir indistintamente la una sobre la otra.

En la primera concepción se define la estructura como la asignación de tareas y responsabilidades a individuos o grupos dentro de una organización, en la que el diseño de sistemas se realiza para asegurar la comunicación efectiva y la integración de esfuerzos (Child, 1997). La estructura y los sistemas internos facilitan, en consecuencia, las interacciones y la comunicación en procura de la coordinación y control de las actividades (Daft y Lengel, 1986). En este caso la estructura provee un límite a la comunicación pues ella es el marco de restricciones que los miembros de una organización enfrentan en todo proceso de comunicativo (Jablin, 1987). En otras palabras, bajo esta concepción la estructura comunicativa está subordinada a la estructura formal.

Como un ejemplo de las investigaciones que suponen que la estructura formal somete a la estructura comunicativa podemos referirnos a Sherblom (1988), quien realizó un análisis de contenido de los correos electrónicos recibidos por un gerente de nivel medio en un departamento de servicio de cómputo en una empresa de gran tamaño. Se estudian y codifican los mensajes de acuerdo con la dirección que la comunicación toma a través de la jerarquía organizacional. El autor parte de la proposición de dos hipótesis: la jerarquía de la organización afecta la frecuencia y ocurrencia de las funciones de comunicación, y las funciones de comunicación que requieren más de un simple intercambio de información, como las que involucran una función social, relación personal o un interés por influir a otros, ocurren menos que las que solo buscan el mero intercambio de información. Se concluye que la misma jerarquía hace que la comunicación vertical sea más restringida que la horizontal, además de que llega a cumplir funciones comunicativas más amplias. El

paralenguaje electrónico propio del sistema de correo refleja, refuerza y recontextualiza la jerarquía estructural de la organización.

Como surge en el ejemplo anterior, el poder se convierte en un aspecto clave en la concepción de la estructura. La estructura formal de una organización se establece a partir de la existencia de niveles jerárquicos y de las influencias de autoridad de unos sobre otros. De acuerdo con nuestro interés, surge aquí la pregunta de hasta qué punto se puede atribuir a las TIC la capacidad de flexibilizar, alterar o sostener las estructuras de poder tradicionales.

Para dar respuesta a este interrogante, nos referiremos a las tres escuelas que se suelen identificar en la literatura académica sobre la interrelación entre estructura y tecnología: una escuela 'centralista', que considera que las TIC propician una concentración de la autoridad ya que permiten a los gerentes recuperar tanto la autoridad como la toma de decisiones delegada pues cuentan con información disponible y accesible; una escuela 'descentralista' que defiende la idea de que en la medida en que los gerentes pueden monitorear más fácilmente en los niveles inferiores están a la vez más dispuestos a delegar la autoridad y la toma de decisiones; y una escuela 'neutral' que concibe las tecnologías como un recurso capaz de ser usado con inclinación tanto al centralismo como al descentralismo (Horvath y Fulk, 1994; Daniels et al., 1997; Rice y Gattiker, 2001). Veamos algunos exponentes y argumentos básicos con relación a estas perspectivas:

Contribuyen a la visión centralista de la estructura quienes defienden que la tecnología de comunicación facilita la recuperación del poder que se ha otorgado a otros niveles. Se sostiene que gracias a las nacientes redes informáticas y a los sistemas de automatización de la oficina la alta gerencia tiene información de muy fácil acceso, con lo cual se potencia la capacidad para recuperar la autoridad delegada (Emery, 1964). Ya que la computarización genera muchos cambios estructurales, creación y desaparición de funciones y departamentos, la toma de decisiones se mueve a los niveles más altos de las organizaciones pues hay mayor cantidad de información para decidir. Esto implica que el control se centraliza pues la tecnología ayuda a monitorear el comportamiento del empleado (Whisler, 1970). También se afirma que la introducción de nuevas tecnologías al estar acompañada de nuevas reglas, políticas, métodos y procedimientos necesariamente conduce a una mayor centralización (Bjorn-Andersen, 1981).

En lo que se refiere a la perspectiva descentralista los argumentos se orientan en favor de una mayor delegación del poder. Se estima que la suposición de mayor centralidad fue el resultado de una predicción, pues se entendía que la toma de decisiones tendería naturalmente, con el apoyo de la tecnología, a la recentralización, lo cual para los defensores de esta perspectiva resultó incorrecto (Vergin, 1967). Se afirma más bien que en realidad los gerentes están dispuestos a delegar autoridad y

permitir la toma de decisiones en niveles inferiores (Sanders, 1974; Casbolt y Cherry, 1983). Incluso en posturas críticas se reconoce que gracias a la tecnología las personas pueden comunicarse directamente y no hacerlo a través de los niveles jerárquicos (O'Connell, 1988).

Investigaciones en favor de la visión descentralista aseveran que los nuevos sistemas propician un corte transversal a los niveles jerárquicos, diluyen las fronteras departamentales de las organizaciones y de otras estructuras sociales lo que favorece la democratización (Harrison y Falvey, 2001). Estos ofrecen modos de trascender la jerarquía tradicional y la separación entre los distintos departamentos. Como resultado, cambian las normas y conductas organizacionales, y dentro de esos cambios se procura que la comunicación desde arriba deje de ser directiva y sea más una comunicación de sugerencias y alternativas, y desde abajo, deje de ser solo informativa para ser de sugerencias y peticiones (Johnson, 1994).

En la perspectiva descentralista se habla de un ideal de la comunicación. El mayor reto de las tecnologías dentro de la organización es proveer un acceso democrático e igualitario porque la comunicación computarizada puede ocasionar una mayor separación entre quienes tienen acceso a ella y quienes no (Varona, 1998). Por eso, al encarar los retos de la tecnología se tiende a asumir que la estructura de la organización debe cambiar, porque la comunicación en red es incompatible con una infraestructura estricta y jerárquica. Y esta estructura solo será posible en la medida en que los superiores aprendan a empoderar, a desarrollar equipos y a darles vía libre para actuar (Harris, 2002).

La perspectiva descentralista se mueve entonces entre el reconocimiento de que los medios tecnológicos aumentan los niveles de participación, un liderazgo menos centralizado y una participación más igualitaria (Hollingshead, McGrath y O'Connor, 1993), y la idea más extrema de la necesidad de cambios revolucionarios para insertar a las organizaciones en la 'sociedad en red' (Danowski, 1983; Hilz y Turoff, 1978; Naisbit, 1982)

Pero como anotan Daniels et al. (1997) los resultados en los estudios sobre descentralización y centralización resultan ambiguos. La tecnología que en algún caso conduce a la descentralización en otros puede conducir a la centralización, así que no es posible tomar los resultados de una investigación como generalizables a todos los casos. Aquí es donde aparece la perspectiva neutral, en la que no se responsabiliza a la tecnología el ser la causa de los cambios que puedan tener lugar en la estructura.

En la perspectiva neutral se reconocen las predicciones de que las organizaciones tienden naturalmente a inclinarse hacia la centralización, con un consecuente desplazamiento de personal y reducción de la gerencia media, pero también acepta que existen fuerzas poderosas que se oponen a este proceso. La más importante de ellas es que los negocios son complejos, y es extremadamente difícil el

desarrollo de las operaciones de los sistemas y programas de toda organización con una estructura centralizada (Brink, 1969). De este modo, las conclusiones en la perspectiva neutral oscilan entre que la tecnología no tiene un impacto real en la estructura (Kanter, 1972), o que se encuentran al tiempo evidencias de que hay tanto de centralización como de descentralización en diferentes niveles de la organización Roveda y Ciborra (1981).

Aquí pueden resultar de utilidad las palabras de Hovarth y Fulk (1994) al afirmar que “las conclusiones de la investigación empírica de la tecnología de información como catalizador de la reestructuración organizacional son menos dramáticas que las expectativas teóricas” (p.120). Por tal motivo, se adhieren a una visión más cuidadosa del lenguaje, aquella en la que se habla de las posibilidades o facilidades de la tecnología de información y comunicación más que de los condicionamientos.

Pasamos ahora a revisar la segunda concepción de estructura. Aquella que la considera un componente de la organización influenciado en una medida considerable por los procesos de comunicación. Llamamos a esta la estructura comunicativa. Johnson (1993), define la estructura comunicativa como la configuración relativamente estable de las relaciones de comunicación entre las entidades en toda organización. Dentro de esta concepción la tecnología de comunicación se reconoce como un factor que puede tener un impacto considerable en dicha estructura (Symon, 2000) Desde este modo particular de entender la estructura, en contraste con la concepción anterior, la estructura formal se entiende como subordinada a la estructura comunicativa.

O'Relly y Pondy (1979) distinguen en la estructura comunicativa tres dimensiones: ‘redes y roles’, ‘direccionalidad’ y ‘canales de información’. Por supuesto, estas dimensiones nos interesan desde el cuestionamiento de en qué medida se alteran con el uso de las TIC e inciden sobre la estructura. De estas tres dimensiones las referencias más abundantes que se encuentran en la literatura revisada se refieren a la direccionalidad y sobre los canales de comunicación.

La direccionalidad explica hacia qué niveles de la estructura se privilegian los flujos comunicativos. (Sherblom, 1988) encuentra que la comunicación vertical por correo electrónico resulta más restringida que la comunicación horizontal. Lippit, Miller y Halamaj (1980) detectan que un sistema de mensajería electrónica incrementa el flujo de comunicación descendente y ascendente. Rice y Case (1983) identifican sobretudo un aumento en la comunicación ascendente. Leduc, 1979, observa un incremento en la comunicación jerárquica tradicional pero que luego de varios meses se vuelve multidireccional, es decir, todos se comunican entre sí. Aunque los resultados no son del todo coincidentes es claro que se producen cambios en la dirección predominante al insertar sistemas tecnológicos para la comunicación dentro de la organización. Y esto directa o indirectamente significa que hay afectación de la

estructura comunicativa, aunque la variedad de resultados sugiere que estos dependen de cada caso en particular.

La discusión sobre los canales, se centra sobre todo en la selección de los medios más adecuados para comunicar y en las distintas circunstancias que llevan a un individuo a preferir un medio sobre otro (Culnan y Markus, 1987). La selección de medios que realizan los gerentes de acuerdo con Whitfield, Lamont y Sambamurthy (1996) estará afectada por el nivel de centralización y descentralización de la estructura de las organizaciones. Dado que esta cuestión generó uno de los problemas de investigación más amplios sobre comunicación y tecnología en la organización, y es uno de los pocos que posee un corpus teórico propio, más adelante, en este mismo capítulo, le dedicaremos la amplitud de espacio que merece. Entre tanto, nos queda pendiente exponer algunos ejemplos de la concepción en la que la estructura de comunicación y relaciones condiciona la estructura formal.

Compton et al. (1991) estudiaron el impacto de sistemas de comunicación mediados por computador que integran servicios de mensajería, conferencias, preparación de documentos, transferencia de archivos, herramientas de calendarios y citas en dos organizaciones de alta tecnología. El objetivo era observar cómo estos sistemas afectaban los procesos de comunicación individual y colectiva. Se percibe que estos sistemas afectan distintos procesos básicos de la organización: relaciones interpersonales, sistemas de procesamiento de información, roles y estatus, productividad y eficiencia, y alteraciones en la naturaleza del trabajo. Es decir, la comunicación apoyada en la tecnología de la información se considera un agente de cambio de la estructura formal, a la cual está supeditada.

Inquietudes similares sobre estructura y relaciones aparecen en Hinds y Kiesler (1995), quienes descubren que la colaboración y la comunicación no jerárquica es mucho mayor en empleados que realizan trabajos técnicos que en los que realizan labores administrativas, a pesar de contar con las mismas herramientas: correo electrónico, correo de voz, y teléfono. La naturaleza del trabajo en equipo y una estructura más horizontal en los departamentos de los empleados de tipo técnico, contribuyó a un incremento de la comunicación lateral con otras áreas y fuera de la organización, mientras en los trabajadores administrativos prevaleció la comunicación sincrónica y jerárquica que respeta las fronteras organizacionales naturales.

En una observación un poco más amplia sobre las alteraciones estructurales, Kahn (2000) estudió cómo dos oficinas cambiaron sus relaciones de trabajo informales y patrones en respuesta a la innovación tecnológica. A estas dos oficinas se les analizó su respuesta a la inclusión de tecnología. Al final del estudio una de las oficinas fue eliminada y la otra sobrevivió y creció. Se concluye que la oficina que se adaptó al cambio pudo porque construyó alianzas basadas en la confianza más que en

acuerdos jerárquicos o procedimientos formales predefinidos. Aprovechó la tecnología para responder al cambio con estrategias de descentralización del poder y creó un sistema de administración moderno que le permitió mover el poder y el control que antes residía en la administración superior. De nuevo, en estos dos últimos casos se evidencia que la estructura comunicativa también puede dar forma a la estructura técnica.

Queda claro, en últimas, que la relación entre estructura y comunicación ha sido una fuente de debate reiterado. Además, todavía se mantiene como un tema vigente en la medida en que la tecnología y los medios van evolucionando. Aunque en la última década una buena porción de cuestiones alrededor de los aspectos estructurales de la organización pareciera resuelto, el tema no ha sido abandonado por completo (Jones et al., 2004).

Finalizamos este enfoque con la referencia a algunas investigaciones sobre el segundo componente de la organización al que se le prestó interés prioritario: el trabajo. Una probable ventaja, o al menos condición favorable, de las TIC es que crean un escenario favorable para la aparición de formas alternativas de trabajo y cambios en las formas existentes. Es el caso de las organizaciones donde la distancia geográfica es salvada por un uso intensivo de las nuevas tecnologías, con lo cual la concepción tradicional del trabajo se modifica de forma sustancial. También se deben incluir aquí otras formas de empleo como el trabajo temporal y el trabajo por proyectos, en los que la tecnología presta cada vez más un apoyo valioso. Además, entra en esta categoría el uso parcial o total de la virtualidad para la realización del trabajo, lo que se ha llamado el ‘teletrabajo’. En cualquiera de estos modelos se replantean las relaciones e interacciones cotidianas de los empleados con sus jefes y colegas, y los sistemas de comunicación sufren alteraciones. Según el caso, cada una de las condiciones plantea retos a la comunicación que merecen ser observados.

El incremento de las posibilidades de comunicación a distancia mediada por las nuevas tecnologías, por un lado, y la existencia de organizaciones de mayor diversidad socio cultural, fruto de las migraciones y los trabajos a distancia, por el otro, son una manifestación corriente de los modelos descritos. Organizaciones con estas características son cada día más comunes en la sociedad actual. En estas organizaciones que trabajan en red, en las que los empleados están geográficamente distantes, en las que hay mayor diversidad profesional y social hay tantas barreras como oportunidades para crear la necesaria identidad en la organización (Riedlinger, Gallois, McKay, y Pittam, 2004).

Ya que se presentan modificaciones de fondo en la relación entre los empleados y la organización a la que están vinculados, se hace necesario adecuar las estrategias de interacción y comunicación para ajustarlas a un modelo más flexible. De este modo se podrían contrarrestar las barreras comunicativas que dificultan la identificación

necesaria del empleado con la organización (Chapman, Sheehy, Heywood, Doodley y Collins, 1995). La dificultad estriba en que bajo estas condiciones las estrategias comunicativas tienden a estar más enfocadas hacia la prevención que hacia la identificación. Esto se debe a que la flexibilidad usualmente va acompañada de mayor distancia física y psicológica por parte de los empleados, así que la identificación del empleado con la organización sufre un significativo deterioro (Gosset, 2002).

El trabajo temporal o contingente también genera sus propias dificultades. Existe un supuesto lógico de que las relaciones entre las organizaciones y el personal temporal presenta ciertas particularidades que no se dan en la relación con los empleados permanentes. En las relaciones con empleados de menor afiliación y cercanía a la organización los condicionantes sociales son más complejos, lo que dificulta una comunicación más viable y efectiva (Galup, Saunders, Nelson y Cervený, 1997).

Se estima además que la competencia comunicativa de los trabajadores contingentes frente a la de los trabajadores permanentes requiere de distintas habilidades y conocimiento. Así que las organizaciones que optan por ampliar su plantilla de trabajadores bajo los nuevos esquemas enfrentan retos comunicativos no solo diferentes en distintos aspectos sino además mucho más complejos (Jablin y Sias, 2001).

En cuanto al teletrabajo, Reinsh (1997) ha encontrado que las relaciones entre los teletrabajadores y sus jefes tienden a deteriorarse después de una fase inicial de 'luna de miel', y que factores personales como la edad y el sexo pueden llegar a afectar esta relación. Por ende, al seleccionar a los teletrabajadores se recomienda no obviar los factores sociales que pudieran incidir en la calidad de las relaciones. Es posible cuando existen programas de teletrabajo de larga duración que en las relaciones entre teletrabajadores y jefes se experimente un deterioro, lo cual es una señal de la reducción de la socialización entre los actores. Por eso se recomienda que las organizaciones planeen adecuadamente el proceso para que puedan anticipar respuestas más acorde con los problemas que puedan surgir.

Para las organizaciones que desean adherirse a un modelo de teletrabajo y aprovechar la flexibilidad que ofrece también se sugiere observar las experiencias de relaciones previas a la decisión como factor predictivo de si un teletrabajador y su supervisor podrían trabajar eficientemente. Esta idea se desprende de otra investigación de Reinsh (1999) cuyos resultados muestran que la previsibilidad de la relación es un elemento valioso para tomar una decisión correcta sobre qué empleados podrían trabajar bajo un sistema de teletrabajo.

Como se puede apreciar, en esta primera parte del repaso por la literatura estudiada, en este enfoque el análisis se orienta hacia aspectos disímiles del problema de la comunicación y la tecnología en el ámbito de las organizaciones. No posee una

base teórica explícita y no presta atención prioritaria a los aspectos sociales o mediáticos que en últimas son los de mayor importancia desde la comunicación. Además, no alcanza a abarcar todos los procesos ni la variedad de componentes presentes en la realidad de las organizaciones. Un elemento contradictorio que se puede identificar en este enfoque es que es posible hablar de productividad excluyendo los factores intangibles propios de la comunicación.

A la eficiencia y a la eficacia les es suficiente con que los medios tecnológicos transmitan la información de manera rápida y efectiva. Pero esto no quiere decir que el cumplimiento de ese objetivo baste para lograr la comunicación en todo el sentido del término. Al fin y al cabo, comunicar no es un proceso mecánico ni medible en términos puramente cuantitativos.

En el segundo enfoque se entenderá mejor esta idea de que disponer de la tecnología es un factor necesario pero no suficiente para el logro de los fines de la comunicación soportada en las TIC.

1.2. Enfoques sobre aspectos comunicativos: de la comunicación directa a la comunicación digital mediada

El segundo enfoque de investigaciones que hemos identificado en la revisión de fuentes se fija en aspectos comunicativos explícitos, y gira en torno a los dos problemas más importantes y que se tratan con mayor amplitud dentro de la producción académica en nuestro objeto de estudio. Estos son: las tensiones por la aparición de la comunicación mediada, problema que ha propiciado el campo de investigación denominado «comunicación mediada por computador» (*Computer mediated communication*), en adelante CMC, frente a la «comunicación cara a cara», «comunicación directa» (*Face to face*), en adelante CCC; y la preferencia de usar unos medios sobre otros, ya sea por sus características o por su eventual capacidad para contribuir a la realización de las tareas o al logro de los objetivos de la organización. Este segundo problema se identifica bajo la denominación de «selección y uso de los medios», en adelante SUM. La característica principal que muestra el conjunto de investigaciones que componen este enfoque es que presenta mayor cohesión y estructura que los demás.

Antes de profundizar en cada uno de estos problemas, nos parece pertinente mencionar que en ocasiones lucen como una única cuestión. Esto se presenta sobre todo en el caso de las investigaciones sobre la selección de medios donde es reiterada la referencia a las cualidades ausentes de la CCC y a los condicionantes propios de la CMC. Sin embargo, a pesar de que puedan lucir como una misma problemática, en general prevalece el tratamiento diferencial y desde los objetivos que aquí perseguimos se asumen como dos asuntos que merecen revisiones separadas.

1.2.1. Comunicación mediada por computador

El primero de los problemas se ocupa de resolver un interrogante central: ¿Es capaz la comunicación mediada de recrear las cualidades de la comunicación directa? Las hipótesis que dan surgimiento a esta línea apuestan inicialmente por una afectación negativa de la calidad de la comunicación. Esto se explica por la desaparición en el proceso comunicativo de elementos del contexto y de la comunicación no verbal, los cuales se valoran como necesarios para que los mensajes sean entendidos a plenitud. Se insiste en la pérdida de señales que es propia de la naturaleza de la mediación tecnológica de la comunicación, la cual deriva en consecuencias no deseables para las relaciones sociales.

La necesidad de adaptación de las personas y las organizaciones a las nuevas tecnologías de comunicación generó en un comienzo una atención exacerbada sobre los peligros de la comunicación mediada, a la vez que se erigió en la defensa de la comunicación cara a cara. No obstante, pronto tienen lugar suficientes reclamos en favor del argumento de que se trata de maneras diferentes de comunicar, más que de formas de comunicación opuestas, o de que alguna de ellas es ideal. Progresivamente un conjunto de trabajos de tipo experimental desmienten el supuesto de que la comunicación directa es la forma deseable de la comunicación, y se definen las ventajas y desventajas de cada una en función de las situaciones o propósitos alrededor del acto comunicativo (Parks y Floyd, 1996; Daniels et al., 1997).

Por prestar atención a factores humanos, las investigaciones que atendieron a este problema fueron fuertemente influidas por la psicología, por una corriente de estudio conocida como 'psicología social de las telecomunicaciones y de la computación' (*Social psychology of telecommunications and computing*) (Lievrouw et al., 2001). Aparecen como una respuesta a la necesidad de estudiar los aspectos sociales y no solo los aspectos formales de la tecnología que fueron preponderantes en los primeros años de investigación (Kiesler, Siegel y McGuire, 1984). A nivel metodológico evolucionan de un conjunto de trabajos de orden descriptivo hacia investigaciones sustentadas en evidencias empíricas. Por eso convierten la experimentación en su método predilecto, en un comienzo en condiciones de laboratorio y luego apoyadas en estudios de campo (Parks y Floyd, 1996).

En las investigaciones más tempranas se hace hincapié en los peligros de la mediación. Aunque desde esta visión no se desconoce el potencial transformador del uso de la nueva tecnología, la revolución a la que da lugar se considera de orden muy distinta a otras anteriores. Bjorn-Andersen (1981) la diferencia de las revoluciones copernicana, darwinista y freudiana. La nueva revolución conduce a una comprensión del hombre de sí mismo como un usuario de datos e información. Los microprocesadores y las tecnologías electrónicas digitales traen consecuencias negativas inesperadas, además de promover otro tipo de valores. En el caso de las

organizaciones, las computadoras se convierten en herramientas de control del individuo capaces de afectar su satisfacción, de alterar su privacidad y de propiciar la alienación. De este modo las relaciones en el trabajo se instrumentalizan.

Es justo en este aspecto, el de las relaciones sociales, hacia donde la psicología orienta la atención. Ya que la comunicación se concibe como un factor imprescindible en la construcción de relaciones, la alteración del proceso de comunicar con la introducción de artefactos tecnológicos que cumplen ese fin influye sobre aquellas. El ejemplo más frecuente en la organización es de la comunicación entre gerentes y empleados, donde la tradicional CCC es reemplazada por discusiones grupales electrónicas y conferencias a distancia (Meisner, 1980). La tendencia a la reducción de los contactos directos se ve como una situación con la que hay que tener especial cuidado, pues se presupone que un alto porcentaje de la actividad gerencial necesita del contacto directo.

Con esta asunción básica se identifican los elementos de la comunicación directa que desaparecen en la comunicación mediada por la tecnología. La CCC está llena de información contextual que facilita la retroalimentación, pero que no está presente en la comunicación mediada. Estas señales del contexto social pueden ser estáticas, que emanan de la apariencia física de las personas o de los artefactos, o dinámicas, que provienen del comportamiento no verbal de las personas, las cuales además cambian en la medida en que evoluciona la interacción. Sin el suficiente nivel de señales, la percepción, interpretación y comportamiento comunicativo se ven seriamente alterados (Sproull y Kiesler, 1986).

De otra parte, la comunicación mediada adolece de la ausencia de elaboraciones de índole social que facilitan la comprensión de los mensajes que se comunican. Cada autor las llama a su modo: la 'construcción de sentido' (Weick, 1985), el 'establecimiento del significado' (O'Connell, 1988), la 'auto-definición de la identidad' (Gratz y Salem, 1984), entre otras. Al restringirse este tipo de elaboraciones se llega a considerar que la comunicación mediada es una comunicación de categoría inferior.

Para Weick (1985) el factor sobre el que la comunicación y las relaciones sociales son afectadas por la tecnología se resume en la construcción de sentido (*Sense making*). Al estar representados los eventos en las pantallas de los computadores se excluye la información sensorial, sentimientos, intuiciones y contexto, que se requieren para una percepción precisa de los hechos. No se puede dar sentido a la realidad si desaparece la 'realización' (*Effectuating*), que los hechos sucedan por las acciones; la 'triangulación' (*Triangulating*), enfrentamiento de los hechos con diferentes parámetros de medida; la 'afiliación' (*Affiliating*), que se compare y negocie con los demás; la 'deliberación' (*Deliberating*), formulación de ideas y conclusiones; y la 'consolidación' (*Consolidating*), síntesis que surge de poner los eventos en contexto.

La dificultad de la tecnología para propiciar este tipo de socialización crea una cosmología que exige cuidado:

Si las personas usan tecnologías de información son susceptibles a episodios cosmológicos. Actúan menos, comparan menos, socializan menos, se detienen menos, y consolidan menos cuando trabajan frente a los terminales de cómputo que cuando están lejos de ellos. El resultado es que la incidencia de la falta de sentido se incrementa al trabajar con la representación informática de los eventos (Weick, 1985, p.56).

Para O'Connell (1988), de modo similar, son las restricciones de la tecnología en el establecimiento del significado lo que afecta a las relaciones sociales. En la comunicación humana se usa el contexto para dar forma a los nuevos significados. Este es un proceso rico y complejo en la comunicación directa, mientras que en la comunicación tecnológica resulta lineal y predecible. Ya que el significado está condicionado por la experiencia, su establecimiento solo es posible con la debida retroalimentación. En la mediación tecnológica desaparece la retroalimentación no verbal (señales de la voz, del cuerpo y de la expresión facial), y en consecuencia, no están presentes los elementos que proveen buena parte del insumo para la percepción, la interpretación y la comprensión de la experiencia misma.

Resultado de las carencias que la tecnología expresa en el establecimiento y desarrollo de las relaciones, la definición de la 'auto-identidad' (*Self-identity*) de los individuos también se ve afectada. Esto sucede por cuanto la comunicación, como requisito para la construcción de la realidad social, debe ocurrir precisamente en un contexto social donde las personas ejercen sus identidades. Pero en la comunicación mediada por la tecnología los individuos se relacionan con base en los contenidos, los cuales no pueden llenar las funciones sociales. Ya que la tecnología dificulta la negociación, el ejercicio de roles, y elimina buena parte del contexto, los individuos no cuentan con recursos para construir la propia identidad. Además, como se limita el desarrollo de las relaciones, se generan fracturas en el tejido social (Gratz y Salem, 1984).

A diferencia de otros autores, los últimos que referenciamos distinguen la comunicación mediada por computador de la comunicación hombre-computador. Los peligros se advierten sobre todo en la experiencia de interacción entre el hombre y la máquina, y no necesariamente en la tecnología como mediadora entre las personas. Consideran que este tipo de interacción potencialmente daña las relaciones humanas. Esto es porque la interacción entre una persona y una computadora es esencialmente un acto narcisista, pues en la relación humana los mensajes contienen información inherente, tanto a un nivel de contenido como a un nivel relacional, pero en la interacción hombre-computador los mensajes solo se fundamentan en los contenidos.

Una de las características de la comunicación mediada con las tecnologías digitales, y responsable en una alta medida de sus peligros, es la preponderancia del lenguaje textual. Ante la ausencia de otros elementos comunicativos se lo señala como el responsable de inhibir las señales del contexto. Al ser la comunicación eminentemente textual, se produce despersonalización ya que el comunicador debe imaginar su audiencia (Kiesler et al., 1984), y se crea una semblanza de anonimato (Bordia, 1997). En el mejor de los casos, se afirmaba que los individuos harían una adaptación paulatina al texto como canal único (Whalter, 1996).

No obstante, hoy resulta claro, visto con mayor distancia, que muchos investigadores desestimaron la rápida evolución que tendrían las tecnologías que estaban llegando a las organizaciones. El enfoque finalmente cambia y se produce una reorientación del problema. Podemos dar cuenta de este proceso en la flexibilización hacia miradas menos aprehensivas sobre la mediación tecnológica, por vía de las adaptaciones sociales al uso de la tecnología, y más adelante también, en la motivación impulsada por los avances de la tecnología misma.

Sobre la flexibilización hacia miradas menos aprehensivas nos remitimos a los cuestionamientos que se hicieron a las posturas mencionadas tanto en lo que atañe a sus elaboraciones metodológicas como al fundamento de que las cualidades de la CCC deberían establecer los parámetros de observación y análisis de los demás tipos de comunicación. Fue una invitación a los investigadores a considerar los límites de la teoría diseñada para la comunicación directa para que no se la utilizara en explicar la comunicación mediada por nuevas tecnologías (Jones et al., 2004). Se empieza a poner en duda que es necesario que prevalezcan elementos de índole social en la mediación tecnológica como condición necesaria para que tenga lugar la comunicación, y se buscan las evidencias que demuestren los beneficios tangibles propios de la nueva manera de comunicar. También se discutió el presupuesto, hasta aquí aceptado sin mayor reparo, de que la comunicación mediada tiende a ser la causante de los males que pueden presentarse en las relaciones sociales que se establecen utilizando la tecnología comunicativa.

Dentro del cuestionamiento de las metodologías de investigación, se destaca la sugerencia de Culnan y Markus (1987) de corregir los errores metodológicos como camino para entender mejor las cualidades de la tecnología naciente sin desconocer las ventajas de la CCC:

Es verdad que la interacción cara a cara tiene muchas cualidades de las que carece la comunicación mediada, también es cierto que los nuevos medios electrónicos poseen capacidades y funciones que no se encuentran en la comunicación cara a cara. Los estudios que parten de la premisa de que los medios electrónicos ofrecen nuevas capacidades son comparativamente raros y, en general, no están tan cuidadosamente elaborados tanto teórica como metodológicamente. (p.423)

A nivel metodológico también se critican los siguientes puntos: la limitación del campo de análisis que en las primeras décadas se concentra en la comunicación interna, cuando los propósitos de las organizaciones superan sus fronteras a través de la actividad comercial y la relación con clientes, proveedores, distribuidores, etc.; la atención centrada en los objetivos estratégicos del uso de la tecnología, más que en los objetivos de la organización; y los límites naturales de la CMC al asumirla como un sistema aislado de otras formas de telecomunicaciones, servicios de información y aplicaciones informáticas que están en expansión y que amplían el concepto mismo de la mediación (Steinfeld, 1992).

En otras críticas se cuestiona la necesidad de la presencia física para una comunicación efectiva, pues en la comunicación digital también hay un contexto: desde un punto de vista teórico, la necesidad de proximidad física se considera un error en estas visiones de la CMC ya que en otras teorías del desarrollo de las relaciones ella no es una condición obligatoria para que las relaciones sociales puedan darse y se les reconozca como tales (Parks y Floyd, 1996). Se afirma además que la influencia de la psicología social aplicada al estudio de la comunicación mediada digital tiene la limitación de que se fija en efectos genéricos de la pérdida de información, lo que lleva a reducir la socialidad del medio sin considerar el papel que juega el contexto natural que se genera en la comunicación mediada (Spears, Lea y Postmes, 2001).

En cuanto a la supremacía que se supuso de la CCC Lievrouw et al. (2001) propusieron ideas para retar la premisa de que es la comunicación ideal y que debe usarse como parámetro de observación de otras formas de comunicar. Recuerdan que desde la misma psicología se ha dicho que las nuevas tecnologías son espacios para la interacción social y que permiten a las personas expresarse y elaborar cuestiones personales y de identidad. También plantean que deben considerarse las posibilidades que ofrece la tecnología para explorar de manera flexible el ser, y de trabajar en las preocupaciones personales ignorando posibles repercusiones o consecuencias sociales. Se sugiere, en consecuencia, que la CCC, en situaciones concretas, puede llegar a ser una forma inadecuada de comunicar.

El modelo y características de la CCC no deben asumirse entonces como un sistema a emular porque en términos prácticos las personas no reparan en el tipo de comunicación que utilizan. A esto se refieren Lievrouw y Finn (1990) cuando critican que muchos estudios de comunicación y tecnología partieron de la asunción implícita de que la interacción cara a cara es la forma ideal de comunicación, y que los canales mediados deberían tratar de simular esa forma tanto como les fuera posible. Llamán la atención de que hay una amplia evidencia que demuestra que las personas entienden la comunicación directa y los modos mediados como aspectos inseparables de una experiencia de comunicar e interactuar que es completa. Se libera así a la

mediación comunicativa del estigma de ser vista como causante de los males de la comunicación.

Podemos destacar ahora las aportaciones de Culnan y Markus (1987) quienes hablan de las cualidades particulares que se encuentran en la comunicación mediada y defienden que en ella es posible una comunicación de calidad. Reclaman que los medios electrónicos poseen capacidades que no se encuentran en la CCC, y estas capacidades son tan relevantes en sus consecuencias para la comunicación al interior de las organizaciones que el debate sobre la presencia o ausencia de señales comunicativas debería ser secundario. La comunicación soportada en las TIC no reemplaza la comunicación a través de otros medios y más bien puede convivir con ellos. Estos medios difieren cualitativamente de las formas de comunicación tradicional en tres aspectos principales: primero, en la 'conducción de la comunicación'. En los medios digitales es posible comunicar a un espacio, más que a un individuo en concreto. La información entonces puede ser accedida por cualquiera que esté interesado o autorizado. Segundo, es posible realizar 'transcripciones' que pueden ser fácilmente almacenadas y recuperadas. Esta cualidad facilita la disponibilidad de la información y tiene además un rol importante en la toma de decisiones. Tercero, los medios electrónicos potencialmente pueden servir para el 'control y manipulación', algo que no posible en otras formas de comunicación. Este control exige la creación de políticas de uso y acceso.

Una versión más pragmática de la crítica al enfoque predominante sobre los peligros de la comunicación basada en medios tecnológicos se encuentra en Daniels et al. (1997), quienes anticiparon que este tipo de comunicación se convertiría, gústenos o no, en una necesidad que todos estaríamos avocados a suplir. La dependencia de las tecnologías empezó a ser un hecho ineludible y la pregunta por resolver era entonces si las TIC de verdad podían amenazar la calidad de la comunicación humana en las organizaciones. Estos autores se adhieren a la idea de que las tecnologías simplemente cambiarían las complejas interacciones humanas en la organización.

Sobre la flexibilización de las posturas por las adaptaciones sociales Parks y Floyd (1996) identifican distintas maneras en que las personas superan las limitaciones técnicas de la comunicación mediada, lo cual demuestra la capacidad adaptativa humana y su respuesta de enriquecer la experiencia de la comunicación mediada para suplir las carencias. Hay tres maneras en las que esta superación se hace visible: ideando maneras de enriquecer el lenguaje, usando canales de comunicación suplementarios, y organizando actividades en las que la comunicación directa esté presente.

Algunas investigaciones sustentan este argumento. Al nivel del lenguaje se han creado, por ejemplo, los emoticonos (*Smileys*), que imitan expresiones faciales, y

formas alternativas del uso del texto (Wilkins, 1991); como canales suplementarios, el teléfono, el correo electrónico y las mismas reuniones cara a cara se utilizan como complemento para añadir los elementos sociales que aparecen faltantes (Organ, 1993; Reid, 1991); y en ocasiones, cuando es necesaria la interacción CCC, los participantes de procesos de comunicación mediada propician encuentros para llenar las carencias de la no presencia física (Bruckman, 1992; Rheingold, 1993). Las limitaciones de la mediación comunicativa, a la luz de la crítica anterior y de los ejemplos mencionados, resultan desde este punto de vista aparentes pues ante las falencias se van resolviendo a través de los usos sociales.

Desde otra perspectiva, y con independencia de las eventuales soluciones, como en los casos que se acaban de mencionar, Parks y Floyd (1996) llegan a cuestionar que las condiciones que se reclaman como necesarias para el desarrollo de relaciones sociales producto de la comunicación, como la presencia de suficientes señales aurales y visuales, realmente sean un requisito. Consideran que este planteamiento responde a una consecuencia más que a una verdadera necesidad teórica. Defienden la existencia de suficientes evidencias de que las relaciones interpersonales también se forman en la comunicación en línea.

Si tales condiciones no son necesarias para el establecimiento de relaciones entonces en el análisis de la comunicación mediada el potencial relacional intrínseco luce inmediatamente más optimista. Se requiere simplemente de una adaptación, de encontrar las maneras de reducir la incertidumbre por los elementos naturalmente ausentes de la comunicación, y de encontrar los mecanismos para superar las supuestas limitaciones de la CMC (Walther, 1992; 1993).

Sobre este mismo punto de las adaptaciones sociales, en el segundo problema que veremos enseguida, de la selección de medios, se añaden elementos adicionales de discusión que complementan lo dicho en las últimas líneas. Aunque allí se hace desde un grupo de teorías que insisten en prestar importancia a los factores sociales como elemento clave para explicar el uso o preferencia de un medio, es posible apreciar cómo en la apropiación de cualquier tecnología de comunicación tales factores son decisivos para resolver algunas de las limitantes inherentes a toda forma de comunicación mediada.

Respecto a los avances notables que la mediación tecnológica de la comunicación ha experimentado en las últimas décadas, nos limitaremos a decir que en atención a los presupuestos y a la obtención de resultados empíricos pocos anticiparon que la revolución digital que se estaba gestando terminaría por desestimar los temores hacia la comunicación mediada digital. La mayoría de ellos se disiparon luego de la imposición de una realidad en la que conviven distintas formas de comunicación como sucede hoy en día. Muchos de los condicionantes a los que se

prestó atención fueron ampliamente superados. A esto nos referiremos con mayor detalle en el análisis y crítica que ofrecemos al final de este capítulo.

Finalmente, se llega al reconocimiento pleno de que cada forma de comunicación atiende a sus propios principios y fines. Entonces, se entiende que antes de hablar de modos opuestos de comunicar se debería reconocer la complementariedad entre ellos. A un nivel más práctico se trata, por lo tanto, de establecer qué tipo de comunicación resulta más apropiada en una situación dada. Aunque este es un proceso que se ha venido dando de forma natural conforme las personas utilizan la tecnología, a nivel académico se encuentran algunos trabajos que previeron la necesidad de conciliar la oposición entre la comunicación directa y la comunicación mediada que permea el campo de investigación sobre CMC.

Dentro de estos se destaca el análisis comparativo que realizó Bordia (1997) de revisión de las diferencias en el desempeño de personas y grupos de trabajo en situaciones diversas bajo las condiciones de CMC y de CCC. Esta investigación se hizo a partir de estudios previos y su objetivo era establecer las debidas distinciones entre las dos formas de comunicación. Al analizar las evidencias empíricas se caracterizó cada una bajo el marco de diez proposiciones en las que se estableció en qué situaciones uno u otro tipo resultaban más pertinentes. Veremos enseguida un resumen de los hallazgos manteniendo las proposiciones definidas por el autor:

- a.) *Tiempo empleado en la realización de las tareas:* los grupos que trabajan utilizando CMC tienden a requerir más tiempo en la tarea asignada (Daly, 1993; Hiltz, Johnson, y Turoff, 1986; McGuire Kiesler, y Siegel, 1987; Siegel, Dubrovsky, Kiesler, y McGuire, 1986; Weisban, 1992).
- b.) *Comentarios o anotaciones a las tareas en un tiempo delimitado:* se generan menos anotaciones en grupos de CMC que en CCC, aunque el desempeño es similar. Respecto al intercambio de anotaciones relacionadas con la tarea a ejecutar no se encuentran mayores diferencias, las que sí se observan en el intercambio socio-emocional (Hilz et al., 1986; Kiesler, Zubrow, y Mosses, 1985).
- c.) *Generación de ideas:* hay mejor desempeño en CMC que en CCC pues se producen más ideas no redundantes. En la medida en que el tamaño de un grupo se incrementa, la productividad por persona decrece en CCC, pero se mantiene igual en CMC. La mayor ventaja de CMC reside en menores bloqueos en la producción y menor aprehensión a la evaluación (Gallupe, Cooper, Grise, y Bastianutti, 1994).
- d.) *Participación:* se presenta igualdad de participación en los grupos de CMC. En CCC la participación está afectada por el estatus y por eso en CMC la participación es más equilibrada (McGuire et al., 1987; Siegel et al., 1986),

lo cual se atribuye a una menor aprehensión a la evaluación y a que se presta menor atención a los factores sociales. En CMC hay menos probabilidad de que un individuo domine la discusión (Hiltz et al., 1986).

- e.) *Desempeño con tiempo limitado en tareas de mayor o menor interacción socio-emocional*: la efectividad superior de CMC sufre cuando se incrementan los requisitos de interdependencia (Straus y McGrath, 1994). Hay desempeño superior en CCC cuando se requiere negociación y tareas intelectuales. No hay diferencias en tareas relacionadas con la toma de decisiones (Hollingshead, McGrath, y O'Connor, 1993). Cuando los grupos de CMC son capaces de realizar una tarea lo hacen al menos tan bien como los grupos de CCC en términos de la calidad del resultado (Straus y McGrath, 1994). Los grupos de CMC necesitan tiempo para acostumbrarse o adaptarse a un nuevo medio o tecnología (Hollingshead et al., 1993; Whalter y Burgoon, 1992). Si ese tiempo se obtiene, el desempeño es tan bueno como en CCC (Hollingshead et al., 1993).
- f.) *Presión normativa social*: la presión normativa interpersonal y social en los grupos de CMC es menor. Hay mayor cambio de opinión y conformidad en CCC y menos acuerdo y conformidad en CMC (Smilowitz, Compton, y Flint, 1988).
- g.) *Percepción de los compañeros*: la percepción y comprensión de los colegas y las tareas, y de las decisiones del grupo, es más pobre en CMC (Straus y McGrath, 1994; Adrianson y Hjelmquist, 1991). el miembro de un grupo que reporta las decisiones tomadas por ese grupo comete más errores en CMC que en CCC.
- h.) *Evaluación de la comunicación con los demás*: hay resultados disímiles atribuidos a las diferencias en los procedimientos experimentales. En algunos casos no se encuentran diferencias entre CMC y CCC. En otros, como en Kiesler et al. (1985) la evaluación de la comunicación con los compañeros es más pobre cuando hay limitaciones de tiempo. También son más pobremente evaluados en CMC. Cuando las tareas requieren más interdependencia, la satisfacción con el medio expresada en CMC es menor (Straus y McGrath, 1994).
- i.) *Desinhibición en el comportamiento*: se presenta alta evidencia de desinhibición en el comportamiento en CMC ya que induce a un estado de desindividualización. CMC es deficiente en la transmisión de contexto social lo que resulta en un efecto despersonalizador (Siegel et al., 1986). Esto puede conducir a un comportamiento desenfrenado y desregulado. En CMC se reporta mayor autoconciencia privada y menos autoconciencia pública (Matheson y Zanna, 1988; 1989). La preocupación por el envío,

composición y recibo de mensajes lleva a una falta de conciencia del contexto social.

- j.) *Actitud de cambio*: al comparar la actitud de cambio o propensión al cambio de decisiones los resultados son contradictorios. En Siegel et al. (1986) hay más predisposición a cambios en CMC, por la falta de señales del contexto social y porque hay menos influencia normativa. En McGuire et al. (1987) los grupos de CCC cambian más su decisión porque en este tipo de comunicación la discusión y argumentación es mayor.

Es importante anotar, para dar contexto a los resultados que se acaban de resumir, que el estudio de las diferencias entre CCC con la CMC no se circunscriben estrictamente al espectro de la comunicación en las organizaciones. Pero en consideración a los aportes que se hacen al problema de la mediación, las organizaciones fueron un lugar de estudio destacado que aportó en una medida no poco significativa a su desarrollo. Al fin y al cabo, las TIC arribaron a las organizaciones con mayor antelación que a otros espacios de la vida social.

También debemos anotar que aunque CMC no es propiamente una teoría sino más bien un campo de investigación, es uno de los pocos núcleos teórico que adquirió forma consistente. Además, su estudio no ha dejado de generar hasta hoy un amplio interés. No obstante, desde el enfoque de la comunicación organizacional este parece haberse perdido, sobre todo en lo que respecta a su observación a nivel interno en las organizaciones, que es el que primó en la literatura hasta antes de la última década. En años recientes, con el énfasis de la comunicación digital dirigido hacia el mercadeo y la promoción muchas de las preocupaciones académicas parecen haberse encaminado hacia tales campos. Esta apreciación surge al identificar una dificultad para dar estructura a los temas de investigación que aparecen en los últimos años, y al observar en este mismo período una reducción en la cantidad de artículos publicados en las revistas académicas revisadas. La expansión del problema de la mediación a muchos otros espacios sociales también la consideramos como otra posible causa de la disminución del interés por los problemas del uso de las TIC en procesos comunicativos al interior de la organización.

1.2.2. Selección y uso de medios

El segundo de los problemas se orienta hacia la revisión de una realidad cotidiana en la dinámica de la comunicación mediada en la organización: el uso o preferencia de un medio sobre otro. Se estudia en particular la decisión que los gerentes toman al escoger un medio, ya sea para comunicarse con sus subalternos, o en su defecto, para resolver un problema de comunicación o una coyuntura. También aparecen dentro de este problema cuestiones sobre la adopción del medio escogido por parte de los involucrados en el proceso de comunicación. Esta línea de

investigación establece una serie de proposiciones de orden teórico que tratan de explicar los factores, ya sean característicos de los medios, humanos o sociales, por los que ese medio resulta más adecuado que otro o es aceptado mejor por los usuarios en una situación dada.

De todos los problemas que relacionan tecnología, comunicación y organizaciones, este es el que presenta un mayor desarrollo a nivel teórico, aunque debemos aclarar que buena parte de las teorías a las que remite estuvieron influidas por la psicología social (Jones et al., 2004). Estas teorías procuran aportar a la solución del reto que enfrentan las organizaciones de contar con mecanismos de procesamiento de información para resolver las inquietudes que plantea la variedad, incertidumbre, coordinación y falta de claridad del ambiente (Daft y Lengel, 1986).

Un hecho que a nuestro juicio sobresale del acercamiento a este problema es que la selección de los medios es vista desde la perspectiva gerencial, es decir, como una decisión que toma un gerente o supervisor al preferir o utilizar un medio sobre otro. En contraste, no se entiende la cuestión desde una mirada estratégica de la comunicación. Esto implica que la selección oficial de los medios, ya sean internos o externos, se resuelve desde lo situacional. No como una decisión de escoger las herramientas tácticas que respondan mejor a los objetivos y a la planeación de la comunicación. Sobre este vacío se llamará la atención más adelante en el espacio dedicado al análisis y crítica.

La revisión que ofrecemos enseguida al problema de la SUM la elaboramos a partir de Steinfield (1992), quien realizó un análisis de las perspectivas teóricas que se desarrollaron en las dos primeras décadas de investigación. Las líneas más sobresalientes las categoriza en dos grupos: las que centran su atención en factores racionales, llamadas de selección racional de los medios, y las que consideran la influencia social en el mismo proceso de selección. Este autor defiende las propuestas teóricas del segundo grupo, pues, de acuerdo con su apreciación, incorporan elementos imprescindibles cuya importancia no fue reconocida en las primeras.

Aunque las dos categorías de Steinfield son la clasificación que se referencia de forma más frecuente, existen otras, y en ellas se hace alusión a teorías adicionales a las que aquí presentamos, aunque se destacan menos en la literatura revisada. Horvath y Fulk (1994), por ejemplo, identifican un escenario más amplio de análisis de las teorías existentes y sus elementos: teorías racionalistas, sociotécnicas, culturales, y de calidad de la comunicación. Markus (1994) realiza una clasificación diferente de las teorías que integran aspectos sociales, a las que llama teorías de definición social: teoría de la estructuración, teoría de la construcción social de la tecnología, y teoría de la institucionalización. De otra parte, Lievrouw et al. (2001) complementan los dos grupos de teorías a los que nos referiremos con teorías más recientes, las que define como perspectivas sociotécnicas: teoría de la estructuración

adaptativa, sociología de la computación e informática social. En razón a que la distinción entre teorías racionalistas y de influencia social es la más citada, nos adherimos a ella y la utilizamos de base para exponer nuestra revisión al problema de la SUM.

Nos referiremos primero a las teorías consideradas como de selección racional de los medios. En este grupo aparecen tres principales: la «teoría de la contingencia», la «teoría de la presencia social», y la «teoría de la riqueza» (Varona, 1995). La condición de racionalidad en estas teorías se refiere a los elementos hacia los que dirige la atención y a los fundamentos teóricos que les sirven de sustento. En principio, tienen en común que se fijan en las características de los medios y los factores racionales inherentes a la toma de decisión sobre qué medio escoger (Steinfeld, 1992).

La teoría de la contingencia (Gutek, 1990) sugiere que los atributos físicos de un medio y las características de la situación particular de la comunicación constituyen los factores que más influyen en la selección y uso eventual de ese medio. El medio es contingente a la situación y el medio más apropiado para comunicar dependerá del nivel de 'equivocidad' (*Equivocality*) de tal situación. La equivocidad en esta teoría es la mayor o menor posibilidad de que exista un dilema en la situación sobre la que se decide qué medio escoger. A la teoría de la contingencia se la considera la base esencial que sostiene a las teorías de la presencia social del medio y de la riqueza (Rice y Gattiker, 2001).

La teoría de la presencia Social de los medios (Short, Williams y Christie, 1976; Williams, 1977) propone que un medio está en capacidad de transmitir una alta o baja presencia social. Esto es, el mayor o menor nivel de percepción de que las personas involucradas en el proceso de comunicación parezcan física y psicológicamente presentes. En este sentido, la mayor presencia social posible solo existe en la comunicación cara a cara. Luego, el grado de presencia social se va reduciendo de un alto nivel en los medios que integran audio y video, como la videoconferencia, a un nivel intermedio, en medios en los que hay transmisión de audio únicamente, como el teléfono, y a una mínima presencia social en los medios impresos (Fulk, Schmitz y Steinfeld, 1990).

La presencia social es una de las tres características que distinguen unos medios de otros. Las otras dos cualidades diferenciales son la eficiencia en la transmisión de información y la función de las señales no verbales (Williams, 1977). La gradación de medios de alta o baja presencia social también se explica por la desaparición de estas cualidades. Mientras en la comunicación directa los demás son vistos como seres humanos con su propia personalidad, deseos, sentimientos y aspiraciones, estas cualidades van desapareciendo en la medida en que un medio distancia a los individuos y los trata como si fueran objetos semi-mecánicos.

También ubicada en esta perspectiva de la selección racional de los medios se encuentra la teoría que probablemente ha recibido mayor atención: la teoría de la riqueza. Como podrá verse, sus postulados guardan similitud con los de la teoría de la presencia social. La teoría de la riqueza entiende que los medios ofrecen variada capacidad para transmitir información, así, algunos resultan medios de alta o de baja riqueza. La riqueza de la información se define entonces como la habilidad para modificar la comprensión de dicha información en un lapso de tiempo determinado (Daft y Lengel, 1986). Al igual que en la teoría de la presencia Social, no existe mayor riqueza que cuando hay interacción humana directa, es decir, cuando la comunicación tiene lugar cara a cara. Luego, los medios ofrecen variado y menor nivel de riqueza en comparación con aquella dependiendo de la mayor o menor rapidez con que la información pueda ser comprendida.

Un supuesto fundamental de la teoría de la riqueza, heredado de la teoría de la contingencia, es la asunción de que las organizaciones procesan información para reducir la incertidumbre y la equivocidad. La incertidumbre es el mayor o menor nivel de información necesaria para realizar una tarea. En la medida en que la información aumenta, la incertidumbre disminuye. A su vez, y de forma análoga a como se concibe en la teoría de la contingencia, la equivocidad es el mayor o menor grado de ambigüedad en una situación. En otras palabras, es la existencia de interpretaciones múltiples y conflictivas sobre esa situación. Una alta equivocidad implica falta de comprensión y aumento de la confusión (Daft y Lengel, 1986).

La incertidumbre y la equivocidad son dos fuerzas complementarias que influyen en los procesos de intercambio de información. La incertidumbre se hace presente ante la ausencia de respuestas a preguntas concretas, y la equivocidad ante la ambigüedad y confusión que se genera en el mundo paradójico de la toma de decisiones en la organización. En la práctica se puede establecer un espectro gradual de diversos niveles de incertidumbre y equivocidad, que pueden ir de un bajo nivel de ambos, como cuando se presentan situaciones claras y bien definidas, donde los gerentes no necesitan responder muchas preguntas, a un escenario donde las situaciones son de alta incertidumbre y muy ambiguas, con eventos poco claros, donde los gerentes deben definir preguntas, recolectar datos, buscar respuestas e intercambiar opiniones. El espectro se puede completar al presentarse situaciones mixtas de baja incertidumbre y alta equivocidad, o de alta incertidumbre y baja equivocidad (Daft y Lengel, 1986).

De la clasificación anterior se desprende una serie de recomendaciones sobre la acción de seleccionar un medio. Se sugiere que los medios de baja riqueza se deben destinar a situaciones rutinarias, donde hay poca incertidumbre y ambigüedad, y los medios de alta riqueza se deben privilegiar en situaciones no rutinarias, donde hay mayor incertidumbre y ambigüedad (Daft y Lengel, 1984, 1986; Trevino, Daft y Lengel, 1990). También se recomienda que los medios de baja riqueza se usen para

proveer la información necesaria que pueda reducir la incertidumbre, pues a través de estos medios es posible acceder a los datos que ayudan a resolver inquietudes explícitas. De igual modo, los medios de alta riqueza se deberían usar para reducir la ambigüedad pues facilitan el poder llegar a acuerdos y concesos (Daft y Lengel, 1986). Otra manera de aplicar el mismo principio es utilizar tecnologías o medios pobres (*Lean media*), de baja riqueza, en las tareas que requieren intercambio de información, y preferir sistemas o medios de alta riqueza (*Rich media*) en las que requieren de negociación, pues facilitan la resolución de las situaciones que generan equívoco o ambigüedad (Rice, 1993).

Pero, ¿qué es lo que define la mayor o menor riqueza de un medio? Este nivel depende de cuatro criterios: la velocidad de la retroalimentación, el tipo de canal que se emplea, el nivel de personalización de la fuente, y la riqueza y variedad del lenguaje (Daft y Wiginton, 1979; Daft y Lengel, 1986; Fulk et al., 1990). En su conjunto, un sistema o medio posee una capacidad o ancho de banda para transportar señales interpersonales y no verbales, y contenido simbólico que ayudan a reducir la incertidumbre y la equivocidad (Lievrouw et al., 2001). De allí surge una clasificación similar a la propuesta desde la teoría de la presencia Social en la que la CCC ofrece la mayor riqueza posible, seguida por el teléfono, luego por los documentos personales como cartas y memos, más adelante con los documentos impresos impersonales, y por último, con los documentos numéricos que se consideran los medios de más baja riqueza (Daft y Lengel, 1986).

Una amplia serie de trabajos de investigación han servido de soporte empírico a la teoría de la riqueza, la cual sigue generando interés hoy en día. Poco a poco en esta teoría van apareciendo los medios digitales como parte del creciente ecosistema de medios disponibles. Dentro de la gran cantidad de ejemplos que es posible citar referenciaremos una selección reducida en la que se identifican los principales enfoques de análisis.

Un primer grupo de ejemplos es de la selección de medios realizada por gerentes en condiciones diversas. Rice, D'Ambra y More (1998) encontraron que un grupo de gerentes distribuidos por países que enfrentaban una serie de situaciones variadas privilegiaron la CCC, por su nivel de riqueza, al escoger un medio en función de valores y criterios individuales. Russ, Daft y Lengel (1990) estudiaron un grupo de gerentes y sus preferencias de medios frente a incidentes de variada ambigüedad. Se pretendía conocer si la ambigüedad podía influir en el medio seleccionado, y si dicha selección podía afectarse por el nivel jerárquico de los gerentes. Se concluye que los gerentes prefieren la CCC o directa, especialmente en situaciones de comunicación complejas, subjetivas y que implican factores emocionales, precisamente por su mayor nivel de ambigüedad. Los medios de menor riqueza fueron preferidos para situaciones de mayor claridad y menor ambigüedad. Resultados análogos se encuentran en Daft, Lengel y Trevino (1987).

En un segundo grupo de ejemplos se observa la teoría de la riqueza y su relación con la tarea a realizar. Trevino, Lengel, Bodensteiner, Gerloff y Muir (1990) analizaron las diferencias individuales en la selección de medios al encarar la solución de tareas de alta o baja complejidad. Los medios y la comunicación de alta riqueza fueron preferidos y no se demostraron mayores variables individuales en las tareas que presentaban mayor ambigüedad. Por el contrario, en tareas de menor ambigüedad las preferencias individuales sí se manifestaron. En estos casos se entendía que cualquier medio era capaz de suplir la necesidad de comunicación. Otras investigaciones que analizan esta relación entre la tarea y la selección de medios en función de su mayor o menor riqueza las encontramos en Christensen y Bailey (1997), Donabedian, McKinnon y Bruns (1998), y Rice (1992).

Los presupuestos de la teoría de la riqueza luego se ampliaron al estudiar su validez considerando otras variables que pudieran influir en el proceso de selección. Whitfield, Lamont y Sambamurthy (1996), por ejemplo, analizaron los efectos de dos parámetros de diseño de organización, divisional y centralizada, en la escogencia de medios según su nivel de riqueza. En su estudio revisaron el proceso que presidentes de empresas siguieron para obtener información de sus subsidiarias en el exterior en asuntos estratégicos. Encuentran que existe correlación entre el diseño de la organización, el nivel de riqueza de los medios seleccionados y el asunto estratégico involucrado. También interesados en la revisión de los presupuestos mismos de la teoría Rice, Chang y Torobin (1992) encontraron que la adopción, uso y evaluación de la comunicación mediada en una organización se afecta solo parcialmente por tales presupuestos. Sugieren que se debe considerar aspectos adicionales, tanto de los medios como del contexto de la organización, e incluso otras aproximaciones, para entender el estilo de comunicación de un gerente.

En la medida en que las limitaciones de la teoría se hicieron evidentes distintos autores introducen los elementos que se identificaron como faltantes. Sheer y Chen (2004), entre ellos, incorporaron otras variables como la 'valencia' y la 'complejidad' de un mensaje. Ellos estiman que no solo la correspondencia entre la equivocidad y riqueza del medio en función de una meta instrumental como la eficiencia en la tarea inciden en la selección del medio. Esto se debe a que en la comunicación también existen otros objetivos, como los relacionales y de auto-presentación. Defienden que las nuevas variables y objetivos a los que se recomienda prestar atención pueden ser mejores predictores que la equivocidad en la escogencia de un medio según su riqueza.

Más adelante, D'Urso y Rains (2008) demostraron que la riqueza de un medio no es una cualidad fija sino que está moldeada por otros factores, principalmente de orden interpersonal. La experiencia con el medio, el tema de los mensajes, los colegas involucrados y la influencia social son factores que predicen la percepción de dicha riqueza. Perspectivas como esta condujeron a que el modelo de selección racional de

los medios fuera permeado por las teorías que tuvieron en cuenta los factores sociales como elementos clave para entender las razones que motivan el uso y selección de un medio.

Por eso, y muy a pesar del volumen de investigaciones y de los resultados que dieron valor a las teorías de la presencia social del medio y de la riqueza estas debieron enfrentar no pocas críticas. En palabras de Steinfield (1992) estas teorías intentaron ajustar modelos de procesamiento de información para resolver las tensiones entre la complejidad del ambiente y la estructura de la organización; entre la interdependencia y la cantidad de comunicación; y entre la ambigüedad de las situaciones y el medio que se selecciona. Dicho de otro modo, trataron de acomodar las exigencias de la tarea o problema a las características del medio escogido. Así, la comunicación resulta eficiente solo si se amoldan perfectamente la tarea y el medio (Fulk et al., 1990).

Rice y Gattiker (2001) también fueron enfáticos al enumerar sus críticas a las teorías de enfoque racional: la fortaleza del soporte empírico es exagerada; a pesar del vasto desarrollo teórico su operatividad es pobre; fomentan innovaciones equivocadas en la organización; algunos medios se usan de forma contraria a las predicciones sobre su riqueza; la CMC demuestra en la realidad que se soporta de manera considerable en contenidos socioemocionales; y el uso de un medio no siempre resulta ser intencional.

Fulk et al. (1990) tampoco se contuvieron en sus críticas. Consideraron errada la prevalencia en estas aproximaciones de asunciones no realistas que se resumen en la parcialidad de lo racional y en el determinismo tecnológico. Insisten en que no solo los factores racionales sino también los sociales afectan la escogencia de un medio. Criticaron además los supuestos sobre los que las teorías de la selección racional parten: los medios tienen propiedades fijas e inherentes; el proceso de selección de los medios es de orden individual y los factores interpersonales no influyen en el proceso de decisión; la decisión es vista solo como proceso cognitivo y racionalmente objetivo; y el comportamiento hacia el uso de un medio únicamente lo motiva la eficiencia.

Es de suponer que el segundo grupo de teorías a las que dio origen el problema de la SUM intentó llenar los vacíos que se acaban de ilustrar. En estas nuevas aproximaciones se da reconocimiento a la incidencia de los factores sociales en la decisión sobre qué medio escoger o usar, y no solo a los condicionantes que manifiesta el medio en sí mismo o a las particularidades del proceso racional del individuo que opta por utilizarlo. Así, se asume que las nuevas teorías ofrecen avances conceptuales sobre las precedentes (Steinfield, 1992). Las dos teorías que se encuentran en este grupo son la «teoría de la masa crítica», y el «modelo de influencia social» (Varona, 1995).

La teoría de la masa Crítica (Oliver, Marwell y Texeira, 1985; Markus, 1987, 1990; Allen, 1988) explica cómo quienes adoptan de manera temprana una tecnología dependen de los adoptantes tardíos para decidir si discontinúan su uso u optan por enfrentar los altos costos y reducción del beneficio al no alcanzarse un número suficiente de usuarios. Al existir una cantidad determinada de usuarios los beneficios percibidos resultan mayores que los costos. Por eso, en la medida en que se amplía el uso el valor de un medio o sistema de información aumenta, y el costo relativo de la potencial adopción por persona se reduce (Rice y Gattiker, 2001). Esto quiere decir que la escogencia y/o el uso de un medio estarán condicionados por la influencia que pueda ejercer la eventual aparición de un conjunto de usuarios llamado masa crítica, que podrá desencadenar ese uso o acceso universal.

En contraste con las teorías de la selección racional de los medios en esta teoría el comportamiento individual ante un medio está subordinado al comportamiento interdependiente del individuo. En términos prácticos, desde el punto de vista del proceso de selección, un gerente debería tener en cuenta tanto la apropiación del medio para cumplir con una tarea como la disposición de los receptores de la información para recibir y responder los mensajes a través de ese medio. Por lo tanto, es deseable que en una organización existan medios que puedan llegar a todos los individuos, que ellos estén en disposición de usarlos, e idealmente, de que se pueda lograr un 'acceso universal'. Así se obvia la necesidad de monitorear si el mensaje ha alcanzado al público deseado, o la de utilizar múltiples medios para llegar a quienes se requiere (Markus, 1994).

La teoría de la masa crítica se basa en los postulados de la llamada 'lógica de la acción colectiva' de Mancur Olson quien cuestiona la idea hasta aquel momento aceptada de que las personas con intereses compartidos tienen una tendencia natural a actuar juntos para alcanzar sus fines. La acción colectiva se define como cualquier acción que provee un bien colectivo. La teoría de la masa Crítica es una propuesta teórica posterior que pretende predecir las condiciones bajo las cuales la acción colectiva puede llegar o no a aparecer (Oliver y Marwell, 2001). El segmento de un sistema social que realiza la mayor contribución, trabajo o acción que se requiere para alcanzar ese bien colectivo es llamado masa crítica (Oliver, Marwell y Texeira, 1985).

Dos condiciones fundamentales o variables independientes sirven de presupuesto a esta teoría para explicar por qué se puede dificultar o facilitar el alcance del bien colectivo: la forma de la función productiva, y la distribución del interés y recursos a lo largo del grupo de potenciales contribuyentes (Oliver, Marwell y Texeira, 1985). Estas variables son adaptadas por Markus (1987; 1990, 1994) para el desarrollo de una teoría que busca explicar cómo se alcanza el acceso o uso universal en un medio interactivo, la llamada 'teoría de la masa crítica de los medios interactivos' (*Critical mass theory of interactive media*). Con ese fin Markus (1987) determina cinco preposiciones como condiciones posibles: existen dos estados

estables de uso de un medio interactivo en una comunidad, o se alcanza el acceso universal o nadie usa el medio; Factores que reducen los recursos de los adoptantes deben contribuir para mantener la disciplina de comunicación de un medio interactivo, lo cual incrementará la posibilidad de acceso universal en una comunidad; La variedad de recursos e intereses entre los miembros de una comunidad incrementa la posibilidad de acceso universal al medio; Si se cuenta entre los adoptantes tempranos de un medio interactivo con individuos que tienen alto nivel de interés y recursos se favorece el logro del acceso universal en una comunidad; Las intervenciones que aumentan el nivel total de intereses y recursos dentro de una comunidad incrementan la posibilidad del acceso universal al medio.

Además de la mencionada heterogeneidad de los recursos y la variedad en el interés de los individuos Markus (1990) añade otras variables que considera clave para el alcance del acceso y/o uso universal de un medio como los son: la accesibilidad a la infraestructura de telecomunicaciones, las habilidades y conocimientos de los usuarios, y la disciplina en el uso del medio. De este modo, se entiende que la masa crítica no surge de forma espontánea sino que emerge al existir unas condiciones adecuadas.

Dentro de las investigaciones que utilizan la masa crítica de marco teórico para observar cuestiones relacionadas con la adopción social de la tecnología y la comunicación en las organizaciones mencionaremos las de Thorn y Connolly (1987) y Monge et al., (1998). En el primer caso se estudió la contribución en información para el desarrollo de bases de datos. Ilustra cómo tal contribución solo puede beneficiar a otras personas y no al contribuyente. La teoría de la masa crítica se utiliza como predictor de la idea de que en contribuciones escasas surgen costos altos de contribución, grupos grandes, poco valor de la información para los participantes, y grandes asimetrías en el valor de la información y de los beneficios entre ellos. En el segundo caso, se observaron la creación y mantenimiento de sistemas de información interorganizacionales. Se demuestra cómo el interés en los bienes colectivos emerge en la medida en que más personas participan, y se explica por qué los participantes experimentan beneficios crecientes luego de que los costos de implementación han sido cubiertos. Esto es posible gracias a dos factores: la 'conectividad' (*Connectivity*), la habilidad de los colegas para comunicarse entre ellos a través del sistema de información, y la 'comunalidad' (*Communalilty*), la disponibilidad de un acceso común a la información para el establecimiento de alianzas.

Pero volviendo a las aportaciones de Markus a la teoría de la masa crítica, las más visibles dentro de los autores más representativos que encontramos, estas influyeron sobre variados frentes de la investigación, y no solo los particulares de la tecnología de comunicación. A pesar de ello, se le critica, como a la mayoría de quienes siguieron las líneas de la originaria teoría de la masa crítica en la acción colectiva, haberla entendido como una especie de modelo de umbral, es decir, para

explicar cómo un grupo inicial de cooperante alcanza el punto de inflexión requerido para llegar a la cooperación unánime (Oliver y Marwell, 2001).

En consonancia con el marco restrictivo sobre el que se utilizó la teoría de la masa crítica Steinfield (1992) propuso algunos puntos que se deberían tener en consideración para el ulterior desarrollo de este enfoque: la teoría debe aplicarse dentro de su marco teórico para que no resulte inadecuada. Ya que no provee las herramientas conceptuales para entender los variados propósitos de uso bajo diferentes condiciones es necesaria una elaboración adicional para explicar por qué en algunos grupos se sostiene el uso sin resultar en un acceso universal. La masa crítica real que se necesita para que sea sostenible en un grupo varía considerablemente a través de distintas tecnologías y comunidades.

En síntesis, en la teoría de la masa crítica el uso de un medio puede darse conforme o no a sus características, pero siempre estará definido por cómo tal uso se construye socialmente. La experiencia social que se gana con una tecnología explica además por qué se encuentran similitudes en la percepción sobre los medios, en los patrones de uso en distintas organizaciones, y en sus características materiales. Por eso las percepciones individuales de apropiación de un medio no alcanzan a explicar la preferencia sobre el mismo (Markus, 1994).

La segunda de las teorías que presta atención a los factores sociales es el modelo de influencia social. En este la selección y uso de un medio están condicionados no solo por las propiedades del medio sino además por un marco de factores que proviene del ambiente social. Este marco surge de una variedad de fuentes entre las que se destaca la observación del comportamiento de los otros, las normas de uso de los medios en la organización, o las definiciones del comportamiento que se considera socialmente aceptado. Entonces, la selección de un medio está afectada no solo por factores intrínsecos sino también extrínsecos al usuario y los medios, y los aspectos racionales se asumen como sujetos a criterios subjetivos (Fulk et al., 1990).

El modelo de influencia Social explica cómo dentro de una organización las demás personas y los grupos afectan la decisión que un individuo toma al preferir o decidir usar un medio (Lievrouw et al., 2001). La base del modelo de influencia social se encuentra en el trabajo de Bandura (1986). Aportaciones posteriores al modelo se basan en su idea de que las normas grupales y el ambiente son elementos decisivos para que tenga lugar el aprendizaje social que a la postre conduce a la selección y uso de una tecnología de información y comunicación (Stephens y Davis, 2009).

La asunción básica del modelo es que las percepciones sobre los medios son parcialmente subjetivas y se construyen socialmente. No son fijas ni objetivas y varían entre individuos y situaciones. También, están determinadas a cierto nivel por las características de los objetivos que se persiguen. En las organizaciones, esta

determinación incluye las actitudes, estados y comportamientos de quienes integran los grupos de trabajo (Lievrouw et al., 2001).

No se puede afirmar, sin embargo, que el modelo de influencia social, de acuerdo con Fulk et al. (1990), desestime las teorías previas. Es más, remite a las mismas situaciones. Otorga igual importancia a la influencia que ejercen sobre la selección y uso de un medio tanto las características del medio como las características de la tarea que se ejecuta; no solo la experiencia y habilidades en el uso de los medios sino además la experiencia y habilidades en la ejecución de la tarea; tanto la evaluación que se hace sobre el medio como la evaluación que se hace sobre la tarea. Entonces, el elemento que las diferencia es la afectación que logra la influencia social sobre todas estas variables.

Pero, ¿cómo se presenta la influencia? De acuerdo con Fulk y sus colaboradores se manifiesta de cuatro formas principales: ‘declaraciones directas’ (*Direct statements*); ‘aprendizaje vicario’ (*Vicarious learning*); ‘normas para el comportamiento del medio’ (*Norms for media behavior*); y ‘definiciones sociales de la racionalidad’ (*Social definitions of rationality*). También hay factores situacionales diversos, ya sean facilitadores o limitadores, que pueden ejercer influencia adicional. La presencia de una o más de estas variables en proporciones diversas genera una mayor o menor influencia social.

Es de destacar la insistencia en que la racionalidad no está ausente en el modelo sino que es asumida de manera diferente: “La racionalidad es subjetiva, retrospectiva e influida por la información que proveen los demás” (Fulk et al., 1990, p.121). Dos conceptos son utilizados para sustentar esta idea: ‘toma de sentido’ (*Sense making*) y ‘comportamiento’ (*Behaviour*). Estos dos elementos son sujetos de influencia social. Lo cognitivo es usado para racionalizar y dar significado al comportamiento. Así, la toma de sentido puede tener lugar después de que se haya presentado el comportamiento. El comportamiento es subjetivamente racional a la vez que el ambiente social ejerce influencia retrospectiva sobre la toma de sentido. Por lo anterior, los autores aducen que el comportamiento del uso y la selección de un medio es un proceso de naturaleza racional subjetiva.

La presencia de la racionalidad en el modelo de influencia social está de acuerdo con las apreciaciones de Webster y Trevino (1995) quienes trataron de establecer qué tipo de factores priman a la hora de escoger un medio para comunicarse, los racionales o los sociales. Su conclusión es que los factores varían y ninguno puede sobreestimarse, ni los propios del medio, ni los del contexto personal o social. Se trata entonces, según anotan los autores, de teorías complementarias antes que de teorías opuestas.

La idea anterior puede explicar en parte por qué desde el punto de vista empírico el modelo de influencia social aparece sustentado en primera instancia sobre un conjunto de trabajos emparentados con las teorías racionales, principalmente con

la teoría de la riqueza. En estos se procura demostrar cómo la subjetividad y la influencia social son determinantes para establecer el grado de riqueza de un medio. Veamos algunos ejemplos:

Schmitz y Fulk (1991) estudiaron los efectos de la percepción de riqueza e influencia social sobre usos y tareas entre colegas que utilizaban como medio el correo electrónico. Dentro de los hallazgos se destaca que la percepción del nivel de riqueza del medio varía entre los individuos, de acuerdo con la experiencia, y a factores sociales que surgen de las relaciones. Las influencias sociales alcanzan a tener efectos persuasivos en el uso del medio y en las tareas realizadas.

Carlson y Zmud (1999) demuestran también que la riqueza de un medio no es fija y varía de acuerdo con diversos factores sociales relacionados con el uso, como por ejemplo la experiencia colectiva que se tiene en el medio y la habilidad para utilizarlo. La eficiencia en la comunicación, por lo tanto, no es una característica intrínseca del medio sino que es el resultado de condiciones individuales que son influidas por un entorno social. De otro lado, consideran que la selección de un medio es afectada por la percepción que los individuos tienen de ese medio y, además, por la percepción que tienen de las influencias colectivas que sobre él se ejercen.

Pero al desarrollo del modelo de influencia Social también aportan investigaciones que se realizan al margen de la cuestión de qué tanto los factores racionales entran en juego:

Flanagin, Tiyaamornwong, O'Connor y Seibold (2002) establecen que hombres y mujeres tienen motivaciones diferentes que inciden en la forma como enfrentan los ambientes de comunicación mediada por la tecnología e influyen la interacción grupal. Stephens y Davis (2009) encuentran que el comportamiento comunicativo en reuniones mediadas por sistemas electrónicos está influenciado por la observación de las normas de la organización y por la percepción del comportamiento de otros. Fulk (1993) concluye que la influencia social es mayor en los casos en que los individuos están más cohesionados e involucrados con sus grupos de trabajo y, por ende, es menor que cuando los individuos se sienten menos afines a los grupos que integran.

Las teorías que contemplan la importancia de los factores sociales complementan entonces los vacíos identificados en las teorías racionales. Sin embargo, al integrar estas visiones no se resuelven todos los interrogantes sobre por qué un gerente o un grupo de usuarios escogen o prefieren un medio, lo evaden o dejan de utilizarlo, o lo conducen hacia al acceso universal.

Para concluir las líneas que componen este segundo enfoque, queremos dejar en claro que a nuestro modo de ver los dos grandes problemas revisados, el de la aparente oposición de la comunicación directa a la comunicación mediada, y el de la SUM, presentan hoy una cierta disrupción teórica y discursiva, sobre todo con

relación a los fenómenos más recientes de la mediación comunicativa digital. Nos parece que las líneas sobre las que transitó la investigación en las tres primeras décadas de su desarrollo de algún modo se dispersan al entrar el nuevo milenio.

Si bien hemos destacado que este enfoque es el que cuenta con una mayor elaboración a nivel teórico también debemos reconocer que en la primera década del siglo XXI el amplio interés que propiciaron estos problemas al interior de la organización parece decaer en muchos sentidos. Por ello se nos dificulta establecer puentes claros entre las corrientes descritas y los últimos cambios que ha sufrido la mediación comunicativa.

Si se tiene en cuenta que es justo entrado el siglo XXI cuando la mediación digital sufre sus mayores transformaciones, sumadas a un alcance global, y a su influencia creciente sobre un amplio espectro de campos de la realidad y del conocimiento, la línea de investigación que hemos procurado esbozar no luce con la misma dinámica. Este hecho se contrapone a la necesidad que las organizaciones tienen hoy de entender con claridad las reglas de juego del modelo comunicativo que las rige. Consideramos que en la actualidad el aporte de la investigación a esta demanda es restringido.

Con independencia de las razones por las que este parece no ser un lugar muy atractivo para la investigación, o de la dirección hacia donde se hayan encaminado las inquietudes de los investigadores, los medios digitales, al contrario, han irrumpido con más fuerza en el quehacer comunicativo de toda clase de organizaciones y empresas sin distinción de su tamaño, características o condiciones particulares.

De modo análogo, más allá del debate de si los medios tecnológicos posibilitan o entorpecen la adecuada comunicación en la organización, o de si en la escogencia y el uso de un medio priman los factores racionales o sociales, ellos no han dejado de ofrecer un espacio excepcional de observación del fenómeno que parece estarse desperdiciando.

1.3. Enfoque sobre aspectos instrumentales y profesionales

El tercer enfoque que sobresale en la revisión de autores y líneas de investigación sobre CDO es el que aparece luego de dirigir la atención hacia los aspectos instrumentales y profesionales. Esto es, un punto de vista en las investigaciones que parte de las tecnologías y medios, su gestión y la labor del profesional de la comunicación en la organización asociada a las herramientas tecnológicas. En este enfoque se da cuenta además de los hallazgos en la investigación hispanoamericana que tiende a referirse exclusivamente a estos mismos temas.

La razón de no integrar la producción que se ha publicado en Hispanoamérica a lo largo de toda la revisión y de preferir el análisis separado que se presenta aquí obedece al hecho de que prácticamente desde nuestro ámbito geográfico no se encuentran aportes a los dos enfoques ya vistos. Más bien, lo que observamos fue una cierta correspondencia con los frentes de interés que estructuran la primera parte de este enfoque. De modo indirecto, creemos que esta distinción sirve para establecer las debidas diferencias entre la investigación hispanoamericana y la anglosajona, y de paso, a identificar algunos vacíos y oportunidades para la investigación que se realiza en nuestro contexto.

1.3.1. Tecnologías, medios, gestión y ejercicio profesional

Los recursos tecnológicos que de forma directa o indirecta se relacionan con la CDO comprenden una gran cantidad de herramientas y medios. En el escenario que surge de mirar la CDO desde una perspectiva instrumental y profesional es más difícil establecer con claridad cuál es la estructura de la investigación disponible. Sin embargo, esto no se debe interpretar como una debilidad del campo de estudio sino más bien como una demostración de que el interés por estos temas es mucho más amplio del que presupuestamos inicialmente.

En lo que se refiere a los recursos instrumentales, sin lugar a dudas este constituye el aspecto —de todos los que integran nuestra revisión— en el que la producción investigativa es muchísimo más abundante. Gracias a este hecho limitamos las referencias a una porción muy reducida de las fuentes disponibles. No obstante, a pesar de este límite al que nos vimos obligados, cabe la sugerencia de ver cada una de las publicaciones que referenciamos —a partir de las respectivas bibliografías— como base para el acceso a un número casi que ilimitado de publicaciones útiles sobre tecnologías y medios concretos. Aquí debemos matizar cualquier apreciación nuestra referida a la escasez de producción intelectual, lo cual no implica una renuncia a la idea de que sí creemos que algunos frentes no han sido suficientemente atendidos.

Por la misma cantidad de artículos disponibles la revisión no se extendió a todos los medios digitales que han sido utilizados por las organizaciones con propósitos comunicativos. Pero sí nos atrevemos a aseverar que existe investigación sobre todos ellos. Por la restricción ya descrita haremos una mención más explícita a algunos de los medios más representativos en los distintos momentos de evolución de las tecnologías de comunicación digital: correo electrónico, correo de voz, videoconferencia, mensajería instantánea, sitios web y medios sociales.

Para empezar, encontramos que el concepto de medios de comunicación no siempre es claro en la denominación del tipo de herramientas que las empresas utilizaban. En algunas de las investigaciones las tecnologías son llamadas con

términos no estandarizados, lo cual puede generar confusión. A modo de ejemplo tenemos los llamados 'sistemas de automatización de la oficina' en Bikson et al. (1981), los 'sistemas de comunicación electrónica computarizada', según Mitchell et al. (1985), los 'sistemas de reuniones electrónicas' en Easton et al. (1994), o los 'sistemas de comunicación mediada por computador', de acuerdo con el concepto de Compton et al. (1991) con el que agrupa a todas las herramientas de CMC. El proceso de adopción de un concepto comunicativo se dio poco a poco en la medida en que se diferenciaron las tecnologías centradas en el procesamiento de información y aquellas de la mediación comunicativa con las que se da forma al campo de estudios sobre CMC.

De los medios tempranos el correo electrónico es el que más acaparó la atención, y quizás sea el más estudiado de todos. Una prueba de ello es que aun cuando esta tecnología no se había globalizado ya se habían publicado estudios de revisión como los de Garton y Wellman (1993) y Porter (1993). Esto se corrobora luego en la evolución en los intereses de las investigaciones sobre el medio y en la existencia de literatura reciente, cuarenta años después de su creación.

En sus comienzos se lo entendió como un sistema de mensajería electrónica (Rice y Case, 1983; Rice, Grant, Schmitz y Torobin, 1990; Ku, 1996; Rice et al., 1992; Zack, 1994), y también como una tecnología substituta de la comunicación impresa (Sproull y Kiesler, 1986; Sherblom, 1988). También se lo estudió en conjunto con los medios ya establecidos en la organización (memorandos, cartas, teléfono, etc.) analizando la complementariedad entre ellos (Trevino et al., 1990; Markus, 1994; Sullivan, 1995; D'Urso y Rains, 2008; Johnson et al., 2000). Esto despertó el interés por los estudios sobre preferencias de medios a partir de las diferencias cualitativas en combinaciones diversas de medios impresos, medios tradicionales, medios digitales y comunicación directa.

Luego, los estudios sobre el correo electrónico se enfocaron especialmente en cuestiones relativas a su uso (Komsky, 1991; Fulk, Schmitz y Ryu, 1995; Minsky y Marin, 1999; Van den Hooff, Groot y Jonge, 2005; Byron y Baldridge, 2007; Dawley y Anthony, 2003; Lee, 1994; D'Urso y Rains, 2008). Pero también es posible definir algunas categorías en la investigación sobre esta herramienta, como los estudios sobre contenido (Sherblom, 1988; Rice, 1997; Turnage, 2007; Sarbaugh-Thompson y Feldman, 1998; Dabbish, Kraut, Fusell y Kiesler, 2005), y dentro de ellos, algunos que tratan de dar respuesta al problema de las tensiones entre comunicación directa y mediada: estudios sobre contenido emocional (Ku, 1996; Byron (2008) y de diferenciación de contenidos en los dos tipos de comunicación (Kupritz y Cowell, 2011).

En la medida en que el medio se masifica aparecen otros temas como la sobrecarga informativa en el correo electrónico (Thomas et al., 2006; Dabbish y Kraut,

2006), los asuntos normativos, de control y privacidad (Hacker, Goss, Townley y Harton, 1998; Snyder, 2010; Stephens, Cowan y Houser, 2011; Weisband y Reinig, 1995; Turner, Grube, Tinsley, Lee y O’Pell, 2006), temas de productividad y eficiencia comunicativa (Kupritz y Cowell, 2011; Jackson, Dawson y Wilson, 2003), y de construcción de comunidades y redes (Zuccheromaglio y Talamo, 2003; Diesner, Frantz y Carley, 2005).

Lejos de desaparecer, y a pesar de que algunas herramientas han tenido un efecto sensible sobre el correo electrónico, la atención en este medio aún persiste tal como se corrobora en investigaciones más recientes como las de D’Urso y Rains (2008), Byron (2008), Snyder (2010), Kupritz y Cowell (2011) y Stephens et al. (2011)

Una perspectiva reiterada de análisis sobre el estudio de los medios digitales en las organizaciones fue la de comparar el medio digital con su correspondiente medio o forma de comunicación análoga. Quizás los medios en los que mejor se entiende este paralelo sean los sistemas de audioconferencia y videoconferencia entendidos como sustitutos de las reuniones presenciales. La inquietud central que ha sido una constante en los estudios sobre estos medios versa sobre el nivel de eficiencia y productividad del medio digital como justificación para reemplazar las reuniones presenciales. En un intento por resumir los hitos de la evolución de la investigación sobre la videoconferencia bajo el marco de esta inquietud central hay que decir que todo parte del cuestionamiento del paradigma de la supremacía de la comunicación directa frente a los sistemas de reuniones virtuales como la videoconferencia (Rosetti y Surynt, 1985; Webster, 1998; Chidambaram y Jones, 1993). Luego se reconoce que la videoconferencia no impide un nivel de colaboración suficiente para que la solución de problemas (Visonhaler et al., 1998) y la toma de decisiones (Baker, 2002) sean al menos de igual calidad que su contraparte presencial. Otros aportes ahondan sobre estas generalidades:

Hart, Svenning y Ruchniskas, 1995 comparan las percepciones de reuniones formales cara a cara y otras con videoconferencia y descubren que los mecanismos estructurales y el intercambio centrado en la tarea son muy importantes porque afectan los resultados de las reuniones virtuales. Denstadli, Julsrud y Hjorthol (2012) encuentran que la accesibilidad y el uso de la videoconferencia están muy determinados por la industria y la estructura geográfica de la empresa. También defienden que su diferencia con las reuniones que usan comunicación directa es que atienden a otro tipo de necesidades. Olaniran (2009) descubre que el éxito de las reuniones no solo es un problema de uso sino también de entrenamiento, adaptación e integración al medio. (Smeltzer y Vance, (1989) resaltan el valor de un adecuado apoyo en recursos gráficos como elemento que añade efectividad a la videoconferencia. Como sucede con otros medios también se realizan estudios comparativos, en este caso de las cualidades de la videoconferencia frente a otros medios digitales (Julsrud, Hjorthol, y Denstadli, 2012; Lockwood y Massey, 2012).

De otra parte, no todos los medios han podido ser sometidos a la obligada comparación con una forma de comunicación análoga. Es el caso de la mensajería instantánea, que aunque es una evolución de las anteriores charlas (*Chats*) en línea, sufrió una rápida transformación hacia un sistema muy llamativo para las organizaciones. La facilidad para iniciar este tipo de conversaciones impulsó la preocupación central que ha motivado la investigación sobre este medio: la interrupción del trabajo y la consecuente afectación de la productividad.

Justamente Rennecker y Godwin (2003) estudian las implicaciones en la productividad por el uso extensivo de la mensajería instantánea en el lugar de trabajo. Concluyen que este medio puede acelerar la realización de tareas particulares y el proceso de decisión, pero de modo no estructurado puede afectar la productividad por el número de frecuencia de las interrupciones. El temor al mal uso de la mensajería instantánea ha llevado a algunas organizaciones a crear normativas estrictas sobre su uso. Turner, Grube, Tinsley, Lee y O’Pell (2006), interesados por este problema, encuentran que las normas y el comportamiento de los supervisores influye en el uso que hacen los empleados del medio, y este influye positivamente en la evaluación que los supervisores realizan de los empleados. De lo anterior se asume que un uso estratégico puede reducir el impacto de la interrupción de las tareas, supuesto del que parten Garret y Danziger (2007) para luego descubrir que los empleados usan la mensajería de formas que en realidad les ayuden a gestionar esa misma interrupción, como por ejemplo, obteniendo información importante sobre la tarea que realizan y en la respectiva negociación conversacional.

Y es que la mensajería instantánea presta mayores utilidades que la simple reducción de los costos de la comunicación, de acuerdo con Cameron y Webster (2005). Los efectos asociados al uso de este medio van más allá de lo presupuestado pues se demuestra que reemplaza a otros medios y se lo usa como un sistema de contacto social. Quan-Haase, Cothrel, y Wellman (2005) resalta que los medios digitales no solo prestan soporte al intercambio de información sino que son herramientas de colaboración y creación de sentido de comunidad. Esta naturaleza compartida por no pocos medios amerita estudios comparativos en los que los que se puede hacer mejores distinciones entre las distintas formas de comunicación digital (D’Urso y Rains, 2008)

Otro medio de gran importancia por lo que implicó para el impulso definitivo de la comunicación digital es la web y su principal manifestación: los sitios web. Los sitios web corporativos generaron un claro interés que se acentuó al finalizar la primera década del nuevo siglo (Gossett y Kilker, 2006; Chaudhri y Wang, 2007; Jones, 2007; Isaksson y Flyvholm, 2007; Mackiewicz, 2009; Usunier y Roulin, 2010). Pero el tema se remonta a su origen, a la década de los 90. Estas primeras investigaciones dan cuenta del potencial —no del todo explotado para ese momento— y las múltiples facetas de estudio que ofrecía esta tecnología.

Connell y Galasinski (1996), por ejemplo, describen el uso de la web para crear una imagen positiva para la CIA. Diseñaron contenidos para lograr un posicionamiento de la entidad de tal manera que generaran una imagen o personalidad corporativa consecuente con unos objetivos previamente determinados. Lemke (1999) describe el papel de los sitios web como parte del cambio en las organizaciones. Luego de combinar el análisis del discurso con el análisis semiótico define la importancia de los contenidos que se publican en este medio en los procesos de cambio organizacional. Flanagan (2000), explora la presión social como elemento fundamental en los primeros estadios de innovación de las empresas que adoptaban los sitios web como sistema de comunicación.

Al igual que sucede con otros medios digitales, el uso y el contenido aparecen como los temas de mayor interés para los investigadores. Este es un factor común entre las fuentes revisadas, tanto las tempranas como las más recientes. Gossett y Kilker (2006) estudian el uso y contenidos que se publican en sitios web contrainstitucionales y sus implicaciones teóricas y prácticas; Chaudhri y Wang (2007) revisan la información, estilo y presentación de los contenidos sobre responsabilidad social corporativa en empresas de India; Jones (2007) compara sitios web corporativos después de 10 años de cambios para demostrar cómo se han ido estandarizando en aspectos que van desde la navegación hasta en la extensión de los contenidos; Isaksson y Flyvholm (2007) examinan la credibilidad del discurso de los sitios web de agencias de relaciones públicas de algunos países de Europa; De modo similar, contenidos de revisiones y opiniones de usuarios de productos tecnológicos en sitios web son el objeto de estudio de Mackiewicz (2010); Usunier y Roulin (2010) investigan cómo el estilo de comunicación y el lenguaje influye en el diseño y contenido de sitios web de comercio electrónico tipo B2B; Pollach (2011) analiza el interés de los usuarios por el contenido de sitios Web y concluye la primacía del interés en el contenido en torno a los productos por encima de los temas corporativos, así como una motivación utilitaria antes que la búsqueda de retribución hedonista como factor primordial cuando se acude a ellos.

En años recientes el fenómeno de los medios sociales y las redes sociales ha irrumpido con una fuerza posiblemente superior a la que se experimentó con la aparición de otros medios digitales. Como es de suponer, las organizaciones no han sido ajenas al nuevo avance, y, de igual modo, se ha generado un interés naciente por el tema de parte de la academia. En general, la investigación sobre los medios sociales en el contexto organizacional enfrenta la tensión del requisito de ser explicada a la luz de la teoría existente (Kaplan y Haenlein, 2010; Lewis y Nicholls (2015) y de determinar sus diferencias con otras formas de mediación digital (Trim y Leonardi, 2012). También confronta las visiones optimistas de los beneficios potenciales de los medios sociales organizacionales basados en una filosofía de la apertura y las

restricciones que le impone la gestión de la estrategia organizacional. (Macnamara y Zerfass, 2012).

Si bien el establecimiento de puentes entre las teorías más tradicionales de la CMC y la definición de alguna clasificaciones preliminares, como bien lo presentan Kaplan y Haenlein, 2010, puede ser un buen punto de partida, aun los investigadores fallan en establecer diferencias claras con otros medios y en definir las más importantes consecuencias para la comunicación organizacional que no se pueden alcanzar con otras tecnologías Trim y Leonardi (2012). Para estos últimos autores los medios sociales cuentan con propiedades que afectan procesos de gran importancia como los de socialización, de conocimiento compartido, y poder. Pero aun la investigación es incipiente en responder a las preguntas más acuciosas. El panorama se hace incluso más austero cuando se evidencia que los medios sociales aún viven un proceso de desarrollo caracterizado por una difícil transición de medios que se limitan al simple traslado de información a medios interactivos en los que se desarrollan relaciones (Shin, Pang y Kim, 2015).

Más recientemente Leonardi, Huysman y Steinfield (2013) estudian cómo los medios sociales facilitan o constriñen la comunicación en las organizaciones, entendida esta como la actividad dinámica que las constituye y perpetúa. Lewis y Nicholls (2015) analizan aspectos teóricos y prácticos de la aplicación de los medios sociales en la comunicación. Realizan un repaso por las teorías que los investigadores han utilizado como fundamentación y demuestran la falta de aproximaciones alternativa y novedosas. También evidencian el interés mayor en los medios sociales por áreas de la comunicación externa antes que los temas más afines al enfoque organizacional.

Aunque de nuevo nos vemos limitados por el espacio disponible, nos queda claro que las plataformas sociales abren un campo casi que ilimitado para el estudio de la mediación comunicativa digital. Creemos que este tema marca derroteros que tendrán implicaciones seguras en el futuro inmediato y a más largo plazo.

Por supuesto que este conjunto de la producción investigativa no se agota en las fuentes referenciadas. Al descubrir que en la indagación no se veía un límite claro decidimos acotar la búsqueda y conformarnos con la somera aproximación que acabamos de presentar. Dicho de otra forma, reconocemos que estas fuentes no ilustran todo lo que se puede decir sobre lo publicado con este enfoque. Y esta cuestión se hace más compleja al ver que otros medios distintos a los anteriores también han sido suficientemente estudiados. Como ejemplos, podemos hablar de algunos de los que nos vimos obligados a reducir a esta simple mención: presentaciones digitales (Smeltzer y Vance; 1989), foros de debate o discusión (Ainsworth, Hardy y Harley, 2005; Herrmann, 2007;) correo de voz (Beswick y Reinsch, 1987; Rice y Danowski, 1993) Intranets (Jones, 2005; Lehmuskallio, 2006).

Qué decir entonces de otros medios de los que sabemos de su existencia pero que dejamos de lado por obvias razones.

En medio de la vastedad del panorama que aparece al observar la CDO desde la visión instrumental nos encontramos con un pequeño pero interesante grupo de trabajos que analizan la investigación sobre tecnología y comunicación en las organizaciones como problema en sí mismo. Estas fuentes ofrecen una mezcla de contenidos valiosos como revisiones sobre los hitos principales de la línea de estudio, críticas a los aspectos menos atendidos y recomendaciones para el futuro de la investigación. Con éstas compensamos parcialmente el vacío de no poder ir más a fondo en las fuentes que acabamos de consignar.

Dentro de las críticas más sobresaliente nos parecen destacables las siguientes: Taylor, Flanagin, Cheney y Seibold (2001) reclaman que la tecnología debe considerarse parte fundamental del fenómeno de la comunicación organizacional en vez de verse como un área separada de estudio; Jones et al. (2004), solicitan que en la medida en que el campo de estudio crezca los investigadores superen los límites de la teoría diseñada para la comunicación directa y logren explicar de forma autónoma la comunicación mediada por nuevas tecnologías; Argenti (2006) resalta cómo la comunicación ha cambiado de forma dramática expandiendo así las barreras del área de conocimiento hacia nuevas direcciones. En este entorno surgen numerosos retos pero también muchas oportunidades. Resalta la visualización, la integración y la medición que las tecnologías facilitan, lo cual hace de la comunicación en una función más integrada.

Una referencia aparte merece Corman (2006), la cual resulta clave en este enfoque instrumental dado la superficialidad de nuestro acercamiento. Si bien este autor reconoce el amplio interés que la tecnología ha generado en los investigadores, critica la sobrevaloración de la teoría sobre los estudios empíricos, es decir, la prevalencia de lo teórico sobre la observación en campo. El autor encuentra una resistencia a la tecnología como materia y como herramienta a pesar de que lo tecnológico ha generado que la disciplina de la comunicación organizacional se encuentre seriamente afectada. Advierte que si no se estudia la comunicación organizacional *in situ* otras disciplinas lo harán.

A pesar de las críticas prevalece la perspectiva optimista por lo que la tecnología significa para la investigación en comunicación organizacional. La explosión de información disponible y el ambiente multicomunicativo crea, más que una dificultad, un cambio de los patrones y prácticas que antes se daban por sentados (Jackson 2007). La era tecnológica en realidad lo que hace es reorientar la comunicación organizacional (Reinsh y Turner, 2006). En este grupo de referencias la tecnología no solo es un tema emergente de investigación que ha ganado popularidad

sino también un espacio que ofrece numerosas oportunidades (Taylor et al., 2001; Jones et. al., 2004; Argenti, 2006).

En todo caso, no podemos olvidar la vertiente crítica opuesta en la que se consideran los riesgos de prestar demasiada atención al factor instrumental por encima de otros de igual importancia. Aquí se destacan especialmente las apreciaciones de (Bartoli, 1992): pensar que la aparición y uso de ciertas herramientas tecnológicas da por supuesto un proceso comunicativo eficiente es hacer prevalecer la ‘lógica de los soportes’, donde se comete el error de confundir la información, que es más bien un elemento de tipo unilateral, con la comunicación, que es bilateral, y se invierte la reflexión al comenzar por los medios en detrimento del fin. Existe otra lógica, igualmente equivocada —de acuerdo con la autora—, ‘la lógica tecnológica’, que propugna por defender el precepto de que las organizaciones deben transformarse en totalmente electrónicas. Pero, nuevamente hay aquí un peligro, el de considerar que solo las condiciones técnicas, aunque necesarias, son suficientes para demostrar las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información. Una mayor comprensión de los aspectos político- organizativos del sistema de información debe ser condición previa y necesaria

El reclamo de que hay un factor fundamental más allá del aspecto técnico de la comunicación que hace Bartoli está en consonancia con el vacío existente de investigación filosófica frente a la abundancia de la investigación de que he hemos dado cuenta (Varona, 1995). Este último tipo de investigación, por cuanto se limita a reflejar el statu quo de un momento específico, y porque renuncia a la función orientadora, no admite intervención, tiene pretensión futurista y no cuestiona su validez. Se reclama que el análisis de lo técnico no es suficiente si se quiere llegar a un nivel más profundo e integral del verdadero impacto de la tecnología porque su desarrollo está marcado solo por factores económicos y de competencia entre las compañías.

Nos resta ahora dedicar unas breves líneas al tema de la gestión de los medios y a la actividad profesional de la comunicación en la organización. Al inicio del capítulo mencionábamos la abundante reflexión que se ha dado al aspecto formativo de los comunicadores en función de los avances tecnológicos. En este espacio podríamos habernos referido a ellos. Sin embargo, se dejó en claro que la distancia natural entre formación y realidad práctica nos obligó a hacer solo aquella alusión marginal para ese amplio grupo de investigaciones. Pero, por lo poco se ha dicho sobre estos temas, el vacío latente merece una explicación adicional.

La idea de no omitir este asunto se relaciona con el tema que abordaremos enseguida, la revisión de lo encontrado en el contexto investigativo hispanoamericano. Si bien una porción considerable de los artículos revisados provee recomendaciones prácticas para quienes ejercen la función comunicativa en las

empresas, pocas investigaciones entienden este como un problema en sí mismo. Es más, se desdibuja la figura del profesional de la comunicación puesto que comunicar es un rol que ejercen los gerentes utilizando la tecnología para distribuir la información de su interés. La comunicación pocas veces es una función integral de la organización conducida desde un área específica para tal fin, o por profesionales distintos a los administradores. Esta idea contrasta con la eventual cesión del liderazgo de la actividad comunicativa a profesionales educados para tal fin a quienes dentro de su trabajo se les exigen formación, conocimientos y habilidades sobre herramientas tecnológicas. Curiosamente estas cuestiones que en nuestra revisión pasaron casi desapercibidas aparecen con mayor frecuencia como tema de interés en la investigación hispanoamericana.

1.3.2. La perspectiva hispanoamericana

En este enfoque sobre los recursos técnicos, su gestión y la actividad profesional del comunicador afectada por el fenómeno tecnológico se enmarca la casi totalidad de publicaciones que encontramos en el ámbito hispanoamericano. Estos se diferencian tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo de la producción que se encuentra en idioma inglés. Configuran un conjunto de trabajos publicados en revistas académicas más jóvenes, ninguna dedicada en exclusiva a la comunicación y las organizaciones. Esto contrasta con las publicaciones anglosajonas referenciadas. En general se trata de producciones más ligeras, en las que prima lo descriptivo, y que se orientan con prioridad hacia las herramientas y su implementación. En divergencia con la gran mayoría de la literatura citada hasta aquí, se encuentran muy pocos trabajos que en estricto sentido se puedan reconocer como resultado de investigación.

No obstante lo anterior, y en atención al lugar desde el que se realiza nuestra indagación, haremos referencia explícita a estos materiales pues, además de permitirnos establecer las debidas diferencias, podría ser útil para investigaciones posteriores circunscritas a nuestra propia realidad. De modo similar, dirigir la atención hacia los focos de interés prioritario, así como a los vacíos y aciertos teóricos o metodológicos, facilitaría trazar eventuales caminos de acercamiento entre el aún reducido estudio de la CDO en Hispanoamérica con las escuelas de mayor tradición.

Para dar cuenta del material encontrado nos remitimos a los ejes que integran este enfoque: las herramientas, los medios, su gestión, y el ejercicio profesional. La réplica de este esquema se explica en que la literatura hispanoamericana se circunscribe a este enfoque.

En el primer eje se sitúan algunas reflexiones genéricas sobre la introducción de las nuevas tecnologías y medios en la actividad de la comunicación. Una muestra la encontramos en las ideas de Martínez y Bas (1998), Yaskelly (2005), Almansa y

Castillo (2006), Castillo (2008a; 2008b), Bonilla (2009) y Aparicio y De Luis (2010). En estos trabajos no hay una línea conductora ni mayores rasgos comunes que destacar ya que difieren los puntos de vista y los aspectos de la tecnología que atienden.

El segundo eje, el de los medios particulares, permite determinar cuáles reciben mayor atención. Estos medios son: las intranets (Arribas, 2004; Gómez, 2004; Llano, 2006; Aportela, 2007); los Blogs (Sánchez, 2006; Arribas, 2008); y los sitios web (Saura, 2004; De Frutos, Sánchez y Pretel, 2010; Becerra, 2010). En común, exponen planteamientos acerca del deber ser de la comunicación mediada de tipo digital y presentan una suerte de ideario que parte de la presunción de que los medios digitales son necesarios y es deseable utilizarlos. Pero las alusiones conducentes a argumentar cómo deben aplicarse los principios que sugieren se basan en apreciaciones sin mayor fundamento al no estar sustentadas en inferencias o cifras extraídas del análisis de hechos reales.

En el tercer eje, el de la gestión, identificamos un motivo que permea la literatura revisada: las organizaciones deben aunarse al modelo comunicativo-digital que se impulsa desde economías más avanzadas. Castro, Celeste y García (2005) recogen algunas de las ideas que dan forma a este pensamiento, que en mayor o menor medida se encuentra en un buen número de autores: la tecnología es un impulsor que desencadena consecuencias deseables. Por los efectos que ellas producen, las TIC son un revulsivo para la comunicación. Pero es necesario rescatar lo comunicativo y mediático que hay en ellas. Los planes de comunicación giran cada vez más a su alrededor, al tiempo que están cambiando la forma en que las organizaciones son entendidas. No se trata de desestimar el problema tecnológico sino más bien de gestionar debidamente los canales de comunicación que se sostienen en las nuevas herramientas. La comunicación no puede marginarse de esta realidad.

En lo que respecta al cuarto eje, sobre el ejercicio profesional, este es otro lugar común en las fuentes citadas pues estiman que los avances de la técnica obligan al comunicador a adaptarse a un nuevo entorno. Las referencias que ofrecen las apreciaciones más explícitas sobre este asunto las encontramos en Arribas (2004), Almansa y Castillo (2006) y Llano (2007). En este grupo también se destacan los aportes de Castro et al. (2005) quienes analizan con amplitud las variables que comprende la transformación del ejercicio de la gestión comunicativa por causa de los sistemas digitales. En esta producción se asume que los retos que debe encarar el profesional en el trabajo de gerencia de la comunicación emergen por causa del establecimiento de un sistema de comunicación más complejo en el que las mediaciones digitales exigen atención prioritaria.

Pero, más allá de la correspondencia de las fuentes hispanoamericanas con este enfoque centrado en cuestiones que atienden con prelación al nivel instrumental, el conjunto de esta producción asume la tecnología sin mayor reparo como un elemento

transformador de la comunicación. Lo entiende como un cambio disruptivo al que es necesario aunarse. La siguiente afirmación es ilustrativa de esta idea: “La comunicación empresarial será radicalmente distinta a la actual por efecto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación” (Castro et al., 2005, p.46). Más que tratarse de una aseveración categórica que pretende impresionar sobre un escenario hipotético, es la evidencia de este común denominador tácito en la literatura analizada. No obstante, aunque subyace en el discurso alguna suerte de intuición de que la tecnología conllevaría un cambio de fondo, la caracterización que se elabora de ese cambio es superficial y no supera los términos de una mera proposición.

De otra parte, nos parece importante anotar que mientras en los Estados Unidos ya habían transcurrido más de dos décadas de avances en el estudio, en el caso español y latinoamericano los cuestionamientos aparecen en un nivel secundario. La referencia más temprana que encontramos considera a las TIC un simple elemento de la dinámica social, pero no un recurso clave para la comunicación organizacional (González, 1988). Desde esta mirada la revolución tecnológica se agota en la labor informativa que toda organización debe llevar a cabo para contribuir al conocimiento del fenómeno naciente. Este proceso, que es llamado ‘la comunicación tecnológica’, no es más que un esfuerzo por establecer un diálogo con la sociedad para que esta conozca mejor el mundo de la técnica. Es responsabilidad de las empresas y de los técnicos, no de los comunicadores, quienes se limitan a informar a través de los medios masivos. Hasta aquí la tecnología no resultó ser un objeto de estudio con suficiente atractivo, lo cual, dado el nivel de desatención que recibió, demuestra que la previsión del impacto que podría llegar a tener sobre la función comunicativa era bastante precaria.

Más adelante en la indagación, la primera referencia en lengua española que vincula a la tecnología con la comunicación y las organizaciones la atribuimos a Varona (1995). Aunque este autor es de origen latinoamericano por más de dos décadas su actividad investigativa ha sido desarrollada desde la Universidad de San José, California. Y es justo en ello donde radica su valor, pues no solo es el primero que publica sobre el tema en nuestro idioma sino que es uno de los pocos que remite a la escuela norteamericana. Por eso anotábamos antes que su trabajo sirvió de puente y ayudó a definir la estructura de nuestro estado del arte. Y en lo que respecta a este aparte, es fundamental para contextualizar mejor la investigación llevada a cabo dentro de nuestro espacio geográfico.

Es cierto que en términos de tiempo este es un acercamiento algo tardío si se tienen en cuenta los avances previos en el campo de investigación y los niveles de uso que ya alcanzaba la comunicación mediada por tecnologías digitales, incluso en Hispanoamérica. Sin embargo, es el preámbulo de las primeras referencias que aparecen en España. Un ejemplo de ellas lo encontramos en Martínez y Bas (1998), quienes se refieren a la necesidad de reflexionar sobre los elementos sociales como vía

para comprender los avances tecnológicos. Para estos autores las TIC son un instrumento de cambio social y económico que se expresa principalmente a través de Internet, un medio de comunicación que debe ser incorporado a las estrategias empresariales, en especial a las de tipo comercial y de negocios. En lo subsiguiente, el matiz con el que se aborda el tema en este caso marca un derrotero que hasta hoy predomina: el punto de vista es más empresarial que comunicativo, la argumentación es vaga por la generalidad con la que se encara el asunto, y no se delimitan problemas más concretos que animen a estudios posteriores.

En síntesis, en la producción hispanoamericana nos encontramos con elaboraciones restrictivas, por su bajo nivel argumentativo, insuficiente fundamentación, reducido número de investigaciones con soporte empírico, y falta de posturas críticas. Nos atrevemos a aseverar, en consecuencia, que ofrece posibilidades taxativas para el análisis. Parte de la limitante se puede atribuir al hecho de que se asume la irrupción de las tecnologías en la organización y su acople con el sistema comunicativo como algo natural y deseable, y por ende, de que no es necesario ningún tipo de ajuste a nuestra propia realidad. Por todo lo anterior, no podemos hablar entonces de una línea de investigación evidente y consolidada.

De otra parte, si bien en un comienzo advertimos sobre la interconexión existente entre los tres enfoques que integran nuestro estado del arte, y que tal distinción obedecía, más que a la existencia de frentes claramente delimitados, a simples puntos de vista del mismo problema, es entendible que tal condición no se puede atribuir a este conjunto de indagaciones.

Sin embargo, esto no debe interpretarse como una falta de interés en el tema ni asociarse a una implementación incipiente de la comunicación de tipo digital. Hispanoamérica no ha sido para nada ajena a esta tendencia que ha permeado a las organizaciones a nivel global. Se trata más bien de que la academia ha prestado una atención escasa a esta realidad.

Tampoco podemos desconocer algunas excepciones en las que algunos de estos rasgos que predominan no se cumplen a cabalidad. Es el caso del trabajo de Llano (2006) sobre las prácticas de las intranets en organizaciones colombianas, entendidas bajo el paradigma de ser el medio de comunicación interno por excelencia, y que especifica el papel que las áreas de comunicación jugaron en su desarrollo. Otro ejemplo es el de Castillo (2008b) sobre las salas de prensa en internet de los grupos empresariales más grandes de España, que da cuenta del poco aprovechamiento que ellas han prestado a las ventajas de la tecnología para establecer la relación con medios y periodistas. En estos dos estudios se realizó una observación de la realidad, por lo que son ejemplos que rompen con la regla de la ausencia de investigaciones con un sustento empírico.

Pero el reducido número de excepciones a los vacíos que identificamos en la investigación hispanoamericana no ha alcanzado a suplir las necesidades de información científica y más bien ha otorgado un valor adicional a la información de tipo profesional. Estimamos que el espacio disponible ha sido ocupado, al menos en parte, por fuentes bibliográficas alternas como los artículos de difusión no académicos y los proyectos editoriales enfocados a proveer soluciones útiles al profesional de la comunicación. Esto, sin mencionar la profusión de contenidos digitales que se publican en la web. Por razones de espacio, además de nuestra obligación de privilegiar las fuentes académicas, no nos detenemos en el primer y último grupo. Pero sí haremos algunos comentarios a obras representativas del segundo grupo. En ellas se destaca la intención de consolidar el conocimiento disponible sobre los aspectos donde se ha presentado mayor demanda de información práctica. En este orden de ideas, las coyunturas principales que han estimulado esta producción bibliográfica han sido, por un lado, el desarrollo de internet, la web y los llamados en su momento 'nuevos medios', y por el otro, la aparición del fenómeno de los medios sociales.

Internet y la empresa son los temas centrales del trabajo de De Salas (2002) que se detiene en un buen número de elementos internos y externos de la comunicación vía Internet para explicar cómo debe ser gestionada desde la estrategia de comunicación interactiva, la cual debe incluirse en el marco de la estrategia integral de comunicación. Esta estrategia, a diferencia de las estrategias de comunicación convencionales (general, global, integral, publicitaria) las reúne a todas, y adapta sus objetivos a los medios electrónicos interactivos. Con las nuevas tecnologías se presenta una transición necesaria que deben hacer las organizaciones actuales de un modelo de posicionamiento a un modelo de comunicación de marca (*Branding*). En el nuevo modelo el cliente tiene un rol preferente que dinamiza los procesos de establecimiento y desarrollo de una marca. Sin bien en este trabajo tienen cabida tanto el uso de Internet para fines externos como la Intranet para fines internos, está planteado fundamentalmente en función de la construcción de la marca.

Los nuevos medios digitales son el tema del que se ocupa Llano (2007) quien explica dónde reside la dimensión estratégica de las TIC y los nuevos medios tanto en el nivel de la planeación (estrategia) como en el de la aplicación (táctica). Describe diferentes aspectos técnicos, comunicativos y organizacionales de las tecnologías, y habla del rol diferencial de los sistemas de información frente a los nuevos medios, los dos grandes productos que las tecnologías digitales proveen a las organizaciones. Los medios digitales (dimensión comunicativa) son el recurso central, pero idealmente deben estar integrados con el factor económico (dimensión económica) y el factor informático (dimensión tecnológica). Ya que la dimensión comunicativa se presume como la menos estudiada de las tres se sugieren algunas ideas para equilibrar esa dimensión con las demás. En resumen, en este trabajo se realiza un

acercamiento a algunas generalidades de las tecnologías y medios digitales para su posterior consideración al momento de incorporarlos a los planes estratégicos de comunicación.

Si bien la irrupción de internet y los medios digitales constituyen hitos destacados de la evolución tecnológica, estos no parecen recibir la misma atención que la que ha despertado en años recientes el fenómeno de los medios y redes sociales. Acogido en un comienzo bajo el concepto de web 2.0, es uno de los pocos temas dentro de la literatura hispanoamericana que alcanza a tener cierta consistencia, al menos en lo que respecta a la temática.

De la producción que integra este subconjunto de referencias destacamos los aportes de Celaya y Herrera (2007) y Celaya (2008) en los que se describe el entorno de medios participativos y colaborativos que se agrupan en torno al calificativo ‘dos punto cero’. Se insiste en el impacto de estas herramientas sobre la comunicación, en especial de las empresas, al abrirse posibilidades notables para el diálogo e interacción en la web. Aunque estos nuevos espacios puedan pasar desapercibidos en muchas ocasiones, los comentarios y opiniones, y todas las demás expresiones disponibles que encauzan la interacción, poseen un potencial difusivo muy alto. Así, aunque las empresas lo ignoren, los diálogos sobre sus productos y sus servicios permanecen latentes en las redes informáticas, y tienden a convertirse en contenidos que potencialmente pueden desencadenar efectos sobre las marcas. El escenario mediático que resulta de la Web 2.0 permite documentar todos los intercambios que tienen lugar en este nuevo ciberespacio social. Así que actúa como una especie de mente universal a la que se puede acceder para conocer lo que los usuarios piensan y dicen.

A las menciones anteriores sumamos otras que profundizan sobre el fenómeno 2.0 y las herramientas lo integran. A los ya citados artículos sobre blogs (Sánchez, 2006; Arribas, 2008), deben añadirse los capítulos y menciones sobre la utilización de blogs en la empresas (Rojas, Alonso, Antúnez, Orihuela y Varela, 2005; Orihuela y Cambroner, 2006); un estudio sobre el carácter optativo del uso de blogs en el ámbito corporativo (Villanueva, Aced y Armelini, 2007); varios libros digitales promovidos por empresas de consultoría y fundaciones que sensibilizan sobre el fenómeno Web 2.0 (Fundación de la Innovación Bankinter, 2007; Fumero y Roca, 2007); manuales sobre las principales herramientas 2.0 y redes sociales (Rojas, 2007; ANEI, 2008; Castelló, 2010); y un capítulo de libro en el que se reflexiona sobre el modelo de comunicación que las tecnologías Web 2.0 proponen a las organizaciones (Llano, 2011).

Para finalizar, creemos que este aparente mayor interés por la comunicación tecnológica adherido al reciente fenómeno de los medios sociales no resuelve las limitantes ya mencionadas, y tampoco reivindica el valor distintivo que debería darse

a la tecnología, sobre todo en el ámbito latinoamericano. El reclamo de Varona (1995) de que “la nueva tecnología de comunicación en las organizaciones plantea una serie de problemas que son fundamentales para la realidad latinoamericana y que merecen por lo tanto una seria consideración (p.17)” sigue vigente.

1.4. Análisis y crítica

Pasamos enseguida a exponer algunos puntos de análisis y crítica sobre los enfoques, investigaciones, ideas y autores que presentamos en las líneas precedentes. Como ya se aclaró desde el comienzo, ante la cantidad de fuentes que surgieron en el proceso, fue necesario renunciar a cierto nivel de exhaustividad para detenernos en los rasgos generales que sobresalen de ellas. Esta limitación, sin embargo, no implicó en ningún sentido un alejamiento del propósito de redefinir y ahondar en los enfoques representativos. Tampoco impidió que se ampliara el panorama que otros autores han definido en torno a las cuestiones fundamentales que estructuran un posible estado del arte. A pesar de lo anterior, la amplitud de la investigación resultante y el haberla conducido sobre las generalidades, fue posible descubrir algunos elementos destacables que se ofrecen en el análisis y crítica siguientes.

Para finalizar dedicaremos entonces este espacio que complementa la revisión realizada y deja en claro nuestras apreciaciones sobre lo hallado en la literatura que se estudió. Para tal efecto sometemos a discusión cuatro puntos, los cuales pueden servir también al propósito de completar las ideas centrales de cada uno de los enfoques que dan estructura a la investigación encontrada y a este primer capítulo.

En primer lugar, la consulta de fuentes deja en claro que cuando existe una tendencia a inclinarse hacia posiciones extremas, como en este caso, a enaltecer la tecnología o a desconfiar de ella, la imposición de la realidad termina por restar validez a buena parte de las discusiones. El punto de partida de esta crítica es en nuestro caso la irrelevancia del debate que oscila en mayor o menor medida entre la defensa de las bondades de la tecnología y el temor por el determinismo tecnológico. Al tiempo que tenía lugar tal debate, de forma silenciosa se fue imponiendo una realidad irreversible que hoy, vista en el tiempo, resta importancia a una parte significativa del debate académico.

El segundo punto que presentamos surge al confrontar los intereses académicos que se identificaron con la observación del uso cotidiano de la tecnología en las organizaciones. Notamos que la teoría disponible es insuficiente para explicar todas las incidencias que tienen lugar en la aplicación de la comunicación digital en las organizaciones actuales. No pretendemos desconocer la distancia natural que creemos debe haber entre pensamiento y acción, entre el trabajo investigativo y la labor profesional, pero sí queremos llamar la atención sobre la dificultad para encontrar suficientes puentes entre estas dos dimensiones.

En tercer lugar, a lo largo de la exploración llevada a cabo siempre resultó difícil alcanzar una visión integral del problema de la comunicación digital en la organización. Salvo pocas excepciones, no existen trabajos que hayan facilitado la identificación de las líneas de investigación, los enfoques y los hilos conductores que moldean el campo de estudio. La falta de una visión comprehensiva del problema impide descifrar las claves del ecosistema comunicativo que enfrentan las organizaciones en el entorno digital.

El último punto que integra nuestro análisis y crítica es la distancia que encontramos de la investigación hispanoamericana con la tradición académica norteamericana. Es cierto que los dos escenarios desde distintos puntos de vista no son comparables. Factores como el origen de los problemas de estudio, la mayor trayectoria en la investigación, y la existencia de publicaciones específicas sobre comunicación y organizaciones, representan una ventaja poco despreciable para la investigación que se ha realizado y difundido desde los Estados Unidos. Pero lo anterior no justifica que el conocimiento que se ha producido en la fuente originaria sea casi totalmente ignorado en Hispanoamérica. Más allá de las razones que explican esta distancia es claro que se ha desaprovechado el único corpus teórico y empírico existente lo cual ha incidido de forma notoria en la baja calidad de la investigación sobre comunicación organizacional y tecnología tanto España como en Latinoamérica.

Pero veamos en detalle cada uno de los cuatro puntos y las respectivas evidencias que sustentan nuestras apreciaciones:

1.4.1. Del determinismo tecnológico a una realidad irreversible

En su momento lo había dicho McLuhan (1964), que tan cierto es que el hombre da forma a sus herramientas como que estas le dan forma a él. Entonces, el debate a favor o en contra del determinismo tecnológico termina por ser inadecuado porque parte de presunciones equívocas. Tan inadecuado es pensar que la tecnología es el único factor que da forma a la estructura y valores sociales como que ella es la culpable de todos los males que se le pueden atribuir.

El miedo al determinismo tecnológico convive en nuestro campo de estudio con las visiones que defienden las ventajas de implantar formas de comunicación mediadas por la tecnología. La tensión entre estas perspectivas opuestas es notoria en los estudios sobre la eficiencia y la eficacia que destacó los posibles beneficios económicos del montaje de sistemas digitales en las organizaciones (Bikson et al., 1981); Rice y Case, 1983); Palme, 1981; Hiltz, 1984; Steinfield, 1990; Compton et al., 1991) frente a la mirada inicial influida por la psicología que con sus temores tanto incidió en el desarrollo de los estudios sobre CMC (Bjorn-Andersen, 1981; Meisner,

1980; Sproull y Kiesler, 1986; Weick, 1985; O'Connell, 1988; Gratz y Salem, 1984; Kiesler et al., 1984).

La preocupación principal cuando se trata de llamar la atención sobre los inconvenientes de las tecnologías de comunicación es que se las ubique en un lugar preponderante, por encima de las personas, y de la comunicación mediada, a que se le preste más atención a la herramienta facilitadora que a los seres humanos que participan del proceso comunicativo. No pocos autores de los citados se refirieron a esta cuestión del determinismo tecnológico, ya fuera dándolo por hecho (Rogers, 1988), considerando que todo depende de las acciones humanas (Olson, 1982; O'Connell, 1988; Daniels et al., 1997; Fulk et al., 1990) o estimando que el asunto se reduce al simple punto de vista desde el que se vea (Horvath y Fulk, 1994; Rice y Gattiker, 2001)

Aunque consideramos las inquietudes por las personas y la sociedad un asunto de evidente validez dentro de los problemas que surgen en el estudio de la tecnología de comunicación, en ocasiones estas sirvieron como un camino seductor que condujo a tomar la salida más fácil en un tema de mucha mayor complejidad de lo que dejaba entrever a primera vista. A nuestro modo de entender, esto dificultó el que se partiera de presupuestos más amplios y se llegara pronto a análisis menos superficiales. Y es que el problema de las TIC en la organización no puede reducirse de forma simplista al peligro de poner la atención en los medios más que en el fin, como bien se expresa en las inquietudes de Bartoli (1992). Es tan complejo el aparato tecnológico que hemos creado, y son tantas las posibilidades de aprovechamiento en favor de la comunicación que las perspectivas temerosas impidieron descubrir pronto su importancia manifiesta. Otro asunto es que la tecnología de por sí no asegure la adecuada comunicación. Pero este no es un problema de la tecnología sino de quienes la usan, de quienes la gestionan, de los contextos en los que se introduce, de las maneras en que los usuarios la apropian, y de muchos condicionantes más. Son tantas las variables a tener en cuenta que el estudio no debió partir, como se dio en ocasiones, de presunciones limitantes. En este sentido, las inquietudes alrededor del determinismo tecnológico no pasaron de ser es una demostración del miedo subyacente ante los nuevos avances.

Con estas condiciones se explica por qué no aparece en la literatura revisada una corriente visionaria del fenómeno digital, una que llamara la atención sobre los alcances que la nueva tecnología tendría en el futuro cercano. Las posturas opuestas condujeron al desconocimiento del potencial comunicativo de la tecnología naciente y a una visión reduccionista sobre su evolución y desarrollo ulteriores.

Hoy es claro que se desestimaron los posibles avances de la tecnología y la observación de los procesos intrínsecos no superó la visión inmatematista. Los desarrollos orientados a mejorar la tecnología de comunicación, como los que

llevaron a la creación de interfaces más eficientes, de dispositivos con mejor desempeño, de mediaciones que facilitaran la retroalimentación y la interacción, y en general, de formas más poderosas de comunicación, no fueron previstos. Desde este punto del análisis las posiciones pesimistas no resultaron ser predictivas sino miopes y limitantes a la vez, y las miradas optimistas se conformaron con observar las bondades atendiendo solo a los beneficios sobre el aparato productivo. La transformación de la comunicación que ha venido teniendo lugar por causa de la tecnología no pasó de ser un asunto poco más que marginal.

Entre tanto, la realidad se fue imponiendo de modo irreversible, y la investigación se fue adaptando a esa realidad. Pero la tecnología de comunicación pensada para las organizaciones pocas veces superó la concepción de ser un recurso necesario al cual habría que adaptarse, como es el caso de los autores que flexibilizaron las posturas negativas (Culnan y Markus, 1987; Parks y Floyd, 1996; Lievrow et al., 2001; Lievrow y Finn, 1990; Daniels et al., 1997). Pero rara vez se pensó que la concepción misma de la comunicación como tradicionalmente había sido entendida cambiaría radicalmente. No nos encontramos por lo tanto ante un tipo de investigación anticipatoria, ni que parece haber aportado de forma decisiva a la aplicación práctica de la comunicación mediada en las organizaciones. Y esto se debe principalmente a que, al final, muchos de los condicionantes que llamaron la atención de los investigadores sufrieron cambios sensibles o fueron superados conforme la tecnología avanzó.

Para sustentar este argumento mencionaremos enseguida algunos problemas que a nuestro juicio sobresalen dentro de los que fueron referenciados:

La discusión sobre la aparente incapacidad de la comunicación mediada para emular la comunicación directa (Meisner, 1980; Weick, 1985; Gratz y Salem, 1984) cedió ante el hecho de que los individuos se fueron adaptando a las condiciones de cada forma de comunicación y, a pesar de que el proceso aún continua, ya es posible distinguir la utilidad que ofrece cada una a distintos propósitos, además que todas integran el conjunto dinámico de herramientas disponibles para comunicar. Hemos llegado así a la configuración de un sistema comunicativo no antagónico ni excluyente en el que conviven las distintas formas: comunicación directa, comunicación directa complementada con medios digitales, comunicación mediada tradicional, comunicación mediada digital. Esto, sin entrar en las categorías particulares ni en las diferencias que de acuerdo con su naturaleza ofrece cada sistema de información o medios de comunicación.

De forma análoga, los límites de los frentes teóricos más notorios han sido rebasados. Es el caso tanto del campo de estudio de la CMC como de las teorías sobre la selección de medios. Por un lado, la mediación digital tal como se concibió en los comienzos de la CMC, e incluso más adelante en las visiones menos aprehensivas

(Daniels et al., 1997; Parks y Floyd, 1996; Bruckman, 1992; Rheingold, 1993; Walther, 1992, 1993; Bordia, 1997) estaba exclusivamente centrada en el computador de escritorio, pero en los últimos años ha sufrido una expansión notable hacia otros dispositivos como las computadoras portátiles, los teléfonos móviles, las tabletas, los televisores, etc., de la cual se da poca cuenta. En lo que respecta a las teorías de la selección de medios, en especial a las teorías de enfoque racional, la teoría de la presencia social (Short, Williams y Christie, 1976; Williams, 1977) y teoría de la riqueza (Daft y Lengel, 1984, 1986; Trevino, Daft y Lengel, 1990), gracias a los avances en las cualidades de la tecnología se alteraron de forma inesperada las condiciones sobre las que fueron observados los medios digitales en un comienzo. En este orden de ideas, y como lo ampliaremos en el punto siguiente, la teoría se fue haciendo insuficiente.

Otro problema que merece ser mencionado para sustentar nuestra idea de la imposición de una realidad irreversible y de una investigación que le cuesta dar cuenta de ello es la superación de las fronteras de la organización como espacio natural para encarar el estudio de la tecnología comunicativa. Estimamos que por razones económicas esta se implantó en las organizaciones antes que en otros escenarios. Pero pronto las capacidades superaron las barreras concebidas, la tecnología se hizo más robusta, se estandarizó y se volvió transparente y ubicua. Este veloz desarrollo en parte fue suscitado por la irrupción de las TIC en otros escenarios sociales distintos al de las organizaciones. En consecuencia, las presunciones generales que dieron forma al estudio de la CDO, como las concepciones mismas de la tecnología, los paradigmas sobre los que se hizo el análisis, las características de los medios, entre otros, se hicieron obsoletos.

En definitiva, el estudio de los temas tecnológicos por su maleabilidad facilita hoy ver con rapidez los errores sobre las cuestiones en las que se contó con insuficiente prospectiva. En la investigación revisada se presenta una tendencia a no tener en cuenta la capacidad de innovación de la industria tecnológica ni la capacidad humana para adaptarse a la tecnología. Tampoco generó mayor interés la aparición de elementos sorprendentes que en el proceso de evolución añadieron mejoras sustanciales a la tecnología misma y a los modelos de comunicación tradicionales. El sentimiento de que estábamos siendo determinados por la tecnología impidió ver que la comunicación había cambiado radicalmente, y esto dificultó a la academia encontrar los lugares en los que la comunicación estaba más viva y vigente.

Reconocemos, sin embargo, que no se dejó de reconocer que el campo de la tecnología y la comunicación constituía un reto excepcional de investigación y un lugar propicio para contribuir a la solución de problemas reales de las organizaciones. Justo a esto se refiere Jones (2004) al afirmar que “la comunicación y las nuevas tecnologías son una de las áreas de investigación más populares en el presente” (p.735). Pero desde nuestro punto de vista una cosa es la popularidad de la

investigación sobre comunicación y tecnología y otra muy distinta es qué tan conveniente es la apropiación que se realiza desde la investigación de la realidad sobre los usos de la mediación comunicativa que se vive en el día a día de la organización. Por eso, creemos con Varona (1988) que con apoyo de los medios de comunicación digital las organizaciones se han podido volver más colaborativas y menos competitivas, y a esto se puede añadir toda una suerte de cualidades adicionales de distinta índole, pero el paradigma tradicional se mantiene y ese paradigma permea las líneas de investigación. Esto significa que la realidad ha superado en nuestro tema la capacidad para la generación de nuevo conocimiento.

1.4.2. Insuficiencia teórica para una práctica extensiva y dinámica

El establecimiento de la realidad irreversible que evidenciamos emerge como resultado la práctica cada día más extensiva en la implementación y uso de las tecnologías y medios digitales. Estos se erigieron como herramientas necesarias para el ejercicio de las labores naturales de la comunicación dentro de las organizaciones. Llegaron a alcanzar esta condición mediante un proceso muy dinámico, que aún continua, en el que han venido entrando en juego numerosas variables. Pero, en evidente contradicción, creemos que tal dinamismo no es correspondiente con los niveles de elaboración teórica ni de atención a tales variables.

Reconocemos que los enfoques sobre aspectos comunicativos, que ofrecen una mayor estructura y formulación teórica, cuentan con un nivel superior de cohesión frente al conjunto de las investigaciones restantes que fueron revisadas. No se pueden desconocer los aportes que desde la comunicación en las organizaciones se han hecho al desarrollo de la línea de investigación sobre CMC, al igual que la contribución valiosa a la comprensión de las cualidades diferenciales de las mediaciones digitales desde los debates sobre el proceso de SUM. Sin embargo, consideramos que la teoría implicada es insuficiente. Estos son solo dos problemas de los muchos que se atienden, la mayoría de los cuales no orbitan sobre un corpus teórico común. Esto dificulta delimitar otros posibles enfoques pues sus presupuestos teóricos aparecen disgregados. En otras palabras, a excepción del enfoque sobre los aspectos comunicativos la elaboración teórica es, a nuestro juicio, insuficiente.

Respecto a las variables que han sido tenidas en consideración, también defendemos una idea similar: hay muchos temas que lucen ausentes de la discusión. Esto lo observamos en el enfoque sobre los aspectos de la organización y el trabajo, en particular, en las referencias a la afectación por causa de la tecnología en los procesos propios de la actividad de la organización, como el trabajo en equipo (Rosetti y Surynt, 1985; Easton, et al., 1994; Olaniran, 1994; Berry, 2006) o la toma de decisiones (Smeltzer, 1992; Ku, 1996; Smith y Hayne, 1997; Lee y Heath, 1999), o cuando remitimos a la misma afectación pero sobre elementos constitutivos de la

organización, como la estructura (Emery, 1964; Whisler, 1970; Bjorn-Andersen, 1981; Vergin, 1967; Sanders, 1974; Casbolt y Cherry, 1983; O'Connell, 1988; (Brink, 1969; Kanter, 1972; Roveda y Ciborra, 1981) o la realización del trabajo (Riedlinger et al., 2004; Chapman et al., 1995; Gosset, 2002; Galup et al., 1997; Jablin y Sias, 2001; Reinsh, 1997; Reinsh, 1999). En los temas y fuentes referidos fue posible determinar algún tipo de estructura, pero en los demás temas, ya fueran mencionados en proporción menor a los anteriores, o ya fueran omitidos de nuestras fuentes en razón a su insuficiente volumen, la situación resultó muy diferente. A lo anterior debemos sumar que las posibles variables de la organización rebasan considerablemente el universo de ítems y autores a los que nos pudimos acercar. Sin entrar en mayores detalles, creemos que muchos aspectos de la organización o han sido tocados muy tangencialmente o no se han tenido en consideración por parte de los investigadores.

Otro punto importante de nuestra crítica asociada a esta idea de la insuficiencia teórica es que la teoría que se identificó no es originaria del mundo de la comunicación, y tampoco encontramos teoría propia del campo particular de estudio. El espacio de la CDO ha estado influido por teorías adaptadas de otras áreas de conocimiento y pocas veces la fundamentación ha partido de la comunicación misma. No es que este vacío lo veamos como una circunstancia indeseable y menos como una condición necesaria para dar validez a los presupuestos teóricos existentes. Más bien, lo que aducimos es que considerando el papel que han jugado las organizaciones en la transformación de los modelos de comunicación impulsada por los medios digitales llama la atención la reducida literatura disponible sobre cuestiones teóricas. Esto habla de cierta inmadurez de la comunicación misma y del campo particular de estudios, y del poco valor añadido que desde la comunicación y las organizaciones se ha trasladado a la investigación interdisciplinar.

Y es que creemos que no hay un acercamiento suficiente a lo que es propio de la comunicación. Debió interesar más cómo se transforma y no tanto a cómo se afecta en sentido patológico el proceso comunicativo cuando está mediado por las tecnologías de información y comunicación. Pensamos que faltó atención a los cambios en la actividad de emitir y recibir mensajes con medios digitales, a la transformación de la naturaleza o posibilidades de dichos mensajes, al proceso de retroalimentación, y en general, en general a toda posible modificación del modelo comunicativo. Cuando algunos de estos elementos fueron observados primó la atención a aquello que parecía restrictivo en el proceso y no a lo que finalmente demostró ser un amplificador las capacidades comunicativas.

Como ya se sugirió antes la diligencia con la cual evolucionó la investigación en las primeras décadas no luce en condiciones similares en tiempos recientes. Es verdad que existen suficientes muestras de que no se trata de un abandono de los problemas de la comunicación digital, pues la investigación sobre estos temas ha ido

en constante aumento. Pero sí creemos que una conclusión natural de lo que ha sucedido es que buena parte de la investigación se ha encaminado hacia frentes nuevos. En lo que se refiere a las organizaciones, en su momento se criticó el hecho de que la observación tendía a enfocarse en la comunicación interna por encima de la externa (Culnan y Markus, 1987; Steinfield, 1992). A pesar de no poder acompañar esta idea con fuentes que la soporten, creemos que hoy día sucede todo lo contrario, que la expansión de la comunicación digital a ámbitos sociales más amplios ha producido que el interés investigativo se vaya en esa dirección, y sobre todo hacia áreas emergentes como la comunicación corporativa, el marketing digital y los negocios electrónicos, entre otras. Esto, en detrimento de la atención al escenario que se concibió en un comienzo, la denominada comunicación en las organizaciones, o en su terminología original, *organizational communication*. Esto mantiene vigente la crítica que se hiciera en su momento de privilegiar un tipo de comunicación sobre otro, cuando la comunicación interna y la externa no pueden entenderse escindiendo el continuum que naturalmente componen, tal como se sugiere en el modelo integrativo de la comunicación organizacional (Lucas, 2013).

De otra parte, complementamos la crítica de que existe una insuficiencia teórica volviendo a mencionar la desconexión que percibimos con las tendencias actuales de la comunicación mediada digital y el ya referido fenómeno de los medios y redes sociales. Con contadas excepciones, como es el caso de Kaplan y Haenlein (2010), encontramos referencias que vinculan las bases teóricas identificadas con las formas de mediación digital más recientes. Este reclamo está de acuerdo con la reciente crítica de Lewis y Nichols (2015) respecto a la falta de nuevas teóricas para el estudio del tipo de mediación comunicativa que representan los medios sociales, incluido el enfoque desde la CDO. Apreciamos que constituye un error asumir las mediaciones sociales como mediaciones semejantes a las mediaciones digitales que las antecedieron. Si a esto sumamos el hecho de que esta coyuntura digital actual dista mucho de la tradición investigativa a la que nos hemos que referimos se puede concluir que la teoría disponible o resulta restrictiva para encarar el estudio de los medios sociales o es del todo inadecuada. Sugerimos, por lo tanto, que hace falta investigación básica o teórica para encarar los retos que las mediaciones sociales plantan a las organizaciones.

Finalmente, estimamos que los vacíos a nivel teórico han impedido el establecimiento de puentes entre la investigación científica y la práctica profesional. Ellos facilitan el intercambio necesario entre las partes. Al no existir, la ciencia observa fenómenos de poca trascendencia, y en la práctica, en este caso dentro de las empresas y organizaciones, no siempre se entienden los fines de las acciones que se ejecutan. Hace falta, por lo tanto, fortalecer la interdependencia entre academia y organización.

1.4.3. Visión comprehensiva del ecosistema comunicativo digital

A lo largo de nuestra investigación evidenciamos que para las organizaciones los medios digitales constituyen la expresión fundamental de la comunicación soportada en las TIC. Estos integran un conjunto heterogéneo de herramientas pues poseen cualidades diversas y sirven a propósitos disímiles. A nivel del uso hemos afirmado que se ha dado una adaptación a ellos y se ha asumido su complementariedad con los demás tipos de mediaciones y con la comunicación directa. También se entiende que potencialmente pueden irrumpir nuevas combinaciones u otras maneras no conocidas de mediar la comunicación. Pero se presenta aquí otro vacío sensible: la falta de investigaciones con un objetivo integrador. Nos referimos en particular a la reducida producción sobre las líneas lógicas y ejes que dan estructura al estudio de la mediación comunicativa en la organización; a la falta de visiones comprehensivas que delimiten el ecosistema que componen los medios digitales y demás formas de comunicación; y a la ausencia de clasificaciones y taxonomías posibles de los mismos medios y formas comunicativas.

La reducida producción que define las líneas lógicas y los ejes de cohesión del campo investigativo dificulta el poder contar con una visión general más clara. Esta sería muy útil para orientar al investigador que se acerca por primera vez al estudio de la CDO pues le ayudaría a entender los avances que se han alcanzado y las oportunidades que el objeto de investigación ofrece. Es cierto que estamos tratando con un área de conocimiento joven, y por ende, que se encuentra en proceso de estructuración. Pero esto no justifica la poca literatura de revisión y síntesis que se ha publicado. Hacen falta investigaciones que ofrezcan cronologías y otro tipo de revisiones sobre los avances en los distintos frentes de estudio. También es escasa la muestra de trabajos de síntesis sobre los temas que integran los principales enfoques. En otras palabras, existe aún un alto nivel de desagregación de la producción investigativa.

La ausencia de visiones comprehensivas del ecosistema que se ha creado con los medios digitales, y el que resulta de su relación con las demás formas de comunicación, limita el entendimiento de los medios como un sistema integrado ya que no se supera el nivel de las características particulares de cada uno. Conceptualmente no es claro cómo las distintas formas de mediación digital reconfiguran y se insertan en tal ecosistema. Los distintos medios y formas han tendido a ser observados desde sus especificidades y en función de lo situacional o casuístico, más no desde una aproximación de conjunto. Resalta muy poca producción y referencias con esta visión ampliada, la cual serviría como una especie de cartografía de los medios y formas de comunicación. Esta facilitaría además la exploración del mencionado ecosistema y orientaría tanto al investigador como al profesional.

Las pocas clasificaciones, categorías y/o taxonomías de medios y formas comunicativas que encontramos impiden entender los detalles que emergen de sus relaciones, similitudes y diferencias. Llegar a precisar cualquier sistema de ordenamiento de las mediaciones serviría para entender mejor la naturaleza, capacidades y limitantes de cada medio de comunicación. De este modo los rasgos diferenciales se harían más evidentes. También mejoraría la previsión de los efectos del uso, selección y apropiación de los medios. En consecuencia, se contaría con un insumo valioso para conducir la implementación de la tecnología con propósitos comunicativos, así como el diseño y desarrollo de los lineamientos estratégicos de la comunicación a nivel táctico en las organizaciones.

Otra forma de explicar estas tres manifestaciones expuestas que demuestran la falta de una visión comprehensiva del que llamamos el ecosistema comunicativo digital es la inferencia de que es necesaria una mejor sistematización u ordenamiento de nuestra área de conocimiento. Esto no implica, sin embargo, que se intente concebir un sistema de comunicación estandarizado para aplicarlo mediante fórmulas prediseñadas.

La falta de un orden es una característica que prevalece en los hallazgos lo cual se traduce en una fragmentación de la investigación en la que sobresalen las visiones parciales, y es difícil determinar los alcances y límites de lo propiamente comunicativo. Es cierto que el objeto de estudio es transversal pero esto no puede ser una excusa para evadir las delimitaciones.

No obstante lo expresado hasta aquí, y a pesar de nuestra crítica, no podemos dejar de mencionar las excepciones, que aunque no son muy abundantes, representan ejemplos destacables del tipo de investigación que creemos debería ser más recurrente y que sería deseable que se incrementara en el futuro. Esto, en atención al dinamismo y rápida transformación del entorno comunicativo digital y en respuesta a la necesidad de que todo estudio de la mediación comunicativa de cuenta de la manera más precisa posible del escenario de los medios al que se enfrenta.

En lo que se refiere a cronologías, revisiones y trabajos que estructuran las líneas lógicas de conocimiento es posible referenciar más fuentes que en los demás casos. En primera instancia destacamos las publicaciones que facilitaron nuestro esquema de los principales enfoques de la investigación: Varona (1995; 1998), quien se apoya en los aportes Daniels et al. (1997) y de Rice y Gattiker (2001), y las reflexiones de Jones et al. (2004) sobre la tecnología como uno de los retos destacados para la comunicación en las organizaciones en el siglo XXI. Estas son algunas de las pocas fuentes que, en mayor o menor medida, ofrecen cierto tipo de estructura al conocimiento en las líneas de estudio sobresalientes. A nivel de revisiones se destacan las que distinguen las teorías sobre la SUM en teorías racionales y de énfasis en los factores sociales (Steinfeld, 1992; Rice y Gattiker, 2001; Fulk et al., 1990), y las que

identifican las escuelas que se gestan alrededor del debate sobre estructura y tecnología de la comunicación (Daniels et al., 1997; Rice y Gattiker, 2001). Pero, dentro de este grupo, pocos trabajos son de la relevancia del análisis de la literatura que diferencia la mayor o menor efectividad de la CMC frente a la CCC que realiza Bordia (1997). Finalmente destacamos tres excepciones a la ausencia de revisiones con un enfoque cronológico, la que elabora Williams y Ross (1992) de una selección de la literatura sobre comunicación en la organización y tecnología publicada entre 1986 y 1992, la propuesta de una historia de los medios sociales en las organizaciones de Leonardi, Huysman y Steinfield (2013), y el análisis de la literatura sobre medios sociales y comunicación de Khang et al. (2012) en el que se dedica un espacio a artículos asociados con las relaciones públicas.

En cuanto a las visiones comprehensivas del ecosistema que integran los medios de comunicación el panorama es reducido. Encontramos la referencia de Sims (2004) a la propuesta de la denominada 'brecha mediática' (*Media gap*), según la formulación de Tetsuro Tomita (Neuman, 1991), en la que los medios tradicionales y digitales se distribuyen bajo dos dimensiones: el tamaño que la audiencia puede alcanzar y el tiempo que el mensaje puede necesitar para llegar a los receptores. Desde estas dos dimensiones se configura un mapa de medios que ilustra la función que cumplen los medios digitales de llenar la brecha existente entre medios personales y masivos, la de los medios de nicho en los que se da una rápida difusión. También resalta la propuesta de Wilson y Ogden (2008) de ordenamiento de los medios en una matriz de dos dimensiones: los niveles de interactividad y de personalización del medio. De acuerdo con los autores, dependiendo del público al que se desea llegar, es necesario seleccionar las tácticas que resultan más acorde a los objetivos y a la necesidad de atender alguna de estas dimensiones, o ambas.

En lo que se refiere a clasificaciones, categorías y taxonomías también hay fuentes escasas. Dentro de las pocas que encontramos merecen mención las siguientes: la clasificación de los medios según sus características (Culnan y Markus, 1987) y la elaboración de Adler y Elmhurst (2005) de una taxonomía de medios y formas comunicativas que se presentan en un esquema diseñado para facilitar la selección del canal de comunicación a utilizar; la categorización de la equivocidad, analizabilidad, diferencias entre departamentos, y asunciones acerca del medio ambiente que sirven de marco para el diseño de la teoría de la riqueza (Daft y Lengel, 1986); y la clasificación de Kaplan y Haenlein (2010) de los medios sociales de acuerdo con sus niveles de riqueza y presencia social, y de su capacidad para servir a la auto-presentación y auto-revelación. Estos dos últimos conceptos se refieren respectivamente a la intención de controlar la impresión que los demás tienen de quien comunica y a la revelación consciente o inconsciente de información personal en el acto comunicativo.

Finalmente, otra manifestación de la misma falta de una visión comprehensiva del ecosistema comunicativo en el que se insertan los medios digitales es la aproximación reduccionista de observarlos desde situaciones particulares antes que desde una perspectiva más generalista, como lo sería desde la visión estratégica de la comunicación (Bernays, 2011; D'Humères, 1993; Grunig, 1992; Pérez, 2001). Esta dificultad es bastante notoria en el problema de la SUM (Short, Williams y Christie, 1976; Williams, 1977; Fulk, Schmitz y Steinfield, 1990; Daft y Lengel, 1984, 1986; Trevino, Daft y Lengel, 1990; Rice, 1993; Daft y Wiginton, 1979; Markus, 1987, 1990, 1994; Allen, 1988) en el que la decisión sobre qué medio escoger es asumida como un problema situacional de un gerente, es decir, se lo atiende a un nivel micro, y no como una cuestión que atañe a la organización, y que debe ser orientada desde la planeación misma de la comunicación, o sea, a un nivel macro. Esto es, el tratamiento del medio se entiende como un asunto instrumental antes que estratégico.

1.4.4. Distancia de Hispanoamérica con la tradición investigativa

No hace falta un análisis demasiado exhaustivo para concluir que la investigación hispanoamericana no es comparable, ni en cantidad ni en calidad, con la producción encontrada en la escuela norteamericana. Es cierto que no había razones iniciales para suponer que entre ellas se presentaran muchas similitudes. Pero sí esperábamos encontrar evidencias de una investigación más sistemática y menos ligera. En síntesis, nuestras presunciones básicas no se cumplieron.

La producción que se ha realizado en Hispanoamérica aparece mucho más tarde que su contraparte. Al principio se trató de aproximaciones tímidas y luego la mayoría se orientó hacia el enfoque que categorizamos como centrado sobre los aspectos técnicos y de gestión. En ella se presenta un alto nivel de desconocimiento de los estudios impulsados desde la escuela norteamericana, que ofrece un corpus teórico más sólido, con lo cual se desaprovecha la base científica existente. Además, la mayoría de publicaciones referenciadas no se puede categorizar como productos de investigación en sentido estricto.

Identificados estos rasgos se pueden entender nuestras dos críticas básicas: la casi total ausencia de sustentos teóricos relevantes con los consecuentes vacíos que ello implica, y la prevalencia de un nivel descriptivo en la producción que resulta de la falta de estudios de orden empírico y demás trabajos que puedan considerarse verdaderamente como resultados de investigación.

Sobre el primer punto, salvo en el caso de los citados aportes de Varona (1995; 1998), no se encontraron mayores menciones a las corrientes teóricas y a los autores más representativos que han permeado la producción científica. Qué decir entonces de la propuesta de fundamentos teóricos originales. Esto demuestra la poca madurez que ha logrado la línea de investigación en nuestro contexto, así como la existencia

de vacíos asociables a la labor académica. Esto, a pesar de que la comunicación mediada por tecnologías digitales sea un asunto tan extendido a nivel práctico en las organizaciones, algo que es común tanto al entorno anglosajón como al hispanoamericano, y qué se reconoce a simple vista. A este respecto vale la pena mencionar algunos detalles adicionales.

El soporte bibliográfico de la casi totalidad de las publicaciones citadas proviene de una mezcla de fuentes de tipo profesional, ya sea sobre el fenómeno de la comunicación digital o sobre comunicación y organizaciones. Casi ninguno remite a las fuentes que, luego de la revisión, consideramos neurálgicas de ser tenidas en cuenta en cualquier acercamiento profundo al tema. Al mismo tiempo, las bibliografías o listas de referencias son reducidas en extensión, lo cual, con independencia de que para algunos problemas las fuentes sean poco abundantes, demuestra una débil labor de búsqueda, un desaprovechamiento o restricción al acceso a las bases de datos y/o dificultades para la exploración de las fuentes disponibles en idioma inglés.

No obstante esta distancia parece empezar a sufrir algún tipo de alteración. Primero, por la aparición reciente de artículos de autores norteamericanos y europeos que están viendo oportunidades en la visibilidad creciente en el escenario científico internacional de revistas hispanoamericanas. El aval que otorga su inclusión en bases de datos reconocidas y una eventual menor dificultad para lograr su publicación pueden explicar este interés naciente. Es el caso de los trabajos de Halpern (2008) y Mandelli y Cantoni, (2010). Segundo, por las primeras inclusiones de referencias a fuentes de la escuela norteamericana por parte de autores hispanoamericanos, como es el caso de Castillo (2008b). Es posible que estos ejemplos confirmen el hecho de que se estén gestando los primeros pasos en el traslado de conocimiento hacia la investigación en Hispanoamérica. Pero aún estamos lejos de afirmar que contamos con un frente propio de investigación capaz de aportar al debate y a la solución de problemas reales de comunicación y tecnología. En todo caso, es deseable que esta tendencia, si es que puede definirse como tal, siga el mismo curso.

Sobre el segundo punto, no tememos en afirmar que la casi totalidad de la producción encontrada se preocupa más por lo accesorio antes que por lo neurálgico. Su aporte científico y práctico es débil. La prevalencia del discurso que se mueve en el nivel conceptual-descriptivo evade el trabajo de campo que demanda obtener evidencias empíricas, la revisión extensa de temas concretos, y el análisis que conduce a la asunción de posturas críticas. Así se presenta una visión de la comunicación digital desde el deber ser, desde preconcepciones superficiales e idealistas de los medios digitales, y no se alcanza a llegar a la proposición de conclusiones soportadas en hechos comprobables, a una mejor estructuración del conocimiento disponible, ni al análisis serio. Como resultado, el cierre de la brecha entre el avance científico y el

desarrollo organizacional, deseable y necesario en este campo, continuará lejos de darse.

Esta producción, centrada en lo instrumental, no ahonda en el 'para qué' y aún menos en el 'por qué', y más bien se extiende innecesariamente en el 'qué' de los pocos asuntos de los que se ocupa. Al haber un soporte que es puramente discursivo, por pertinente que resulte, no alcanza la fuerza necesaria como para defender la idea de que ofrece un aporte significativo al conjunto de investigaciones que hemos detallado.

Esta crítica es denominador común en los trabajos que procuran estudiar algunas de las herramientas de comunicación digital en el contexto de la organización, como en Arribas (2004; 2008), Gómez (2004), Aportela (2007), Sánchez (2006), Saura (2004), De Frutos et al., (2010), Becerra (2010), entre otros, y en aquellos que se pueden categorizar como generalistas sobre la introducción de la comunicación tecnológica en el escenario de las organizaciones (Martínez y Bas, 1998; Yaskelly, 2005; Almansa y Castillo, 2006; Castillo, 2008a, 2008b; Bonilla, 2009; Aparicio y Otero, 2010). Pero es más contundente para los primeros, pues en ellos habría un espacio más acorde con la aplicación del método científico, con la formulación hipótesis por comprobar, y con la discusión sobre la validez de las conclusiones que de allí pueden surgir. En general la producción con estas características deseables brilla por su ausencia. Esto, a pesar de que, como en casos anteriores, no dejan de aparecer algunas excepciones en el conjunto de las fuentes referenciadas. Como ejemplos remitimos a Llano (2006) y Castillo (2008b).

También son prácticamente inexistentes los artículos de revisión, los cuales serían muy valiosos para apoyar la construcción de los fundamentos teóricos con una mirada distinta a la foránea. Contrastan con esta realidad algunas publicaciones que exhiben una aproximación comprehensiva del fenómeno digital o de algunos de sus frentes más destacados (De Salas, 2002; Llano, 2007; Celaya, 2006; 2008). Se trata, no obstante, de una producción de corte más de tipo profesional que científica.

La despreocupación por los productos que exigen elaboración metodológica y revisión exhaustiva quizás explica también la usencia de trabajos de reflexión. No se encuentran mayores propuestas críticas ni de defensa u ofensiva argumentadas hacia las distintas expresiones de la tecnología que las organizaciones emplean en su actividad comunicante. Las inquietudes se quedan al nivel de simples sugerencias y se deja poco espacio para dar continuidad al debate.

Para finalizar, y también respecto a la producción hispanoamericana, uno de los grandes vacíos que encontramos es la total ausencia de investigaciones que se refieran a las diferencias del uso de la comunicación mediada por tecnologías en el contexto social y cultural propio de nuestras organizaciones. Esto implica que el punto de partida es la suposición de que el uso de las tecnologías y medios digitales es estándar.

Por más que el fenómeno de la comunicación digital sea hoy de orden global, las tecnologías, en nuestro caso, no han dejado de ser importadas, y de estar influidas por factores contextuales que inciden sobre los usos y apropiaciones. Por lo tanto, es incorrecto suponer que la implementación de procesos de comunicación de tipo digital en las organizaciones no requiere de la discusión sobre los rasgos particulares (culturales, organizacionales, sociales, etc.) que tienen lugar en contextos disímiles.

Creemos que las especificidades de la comunicación en escenarios de distinto desarrollo económico y organizacional, en culturas menos habituadas a la interacción con dispositivos y tecnologías, en grupos en los que las apropiaciones de los medios y herramientas tecnológicos pueden diferir, erigen un espacio de observación que no se puede ignorar a pesar de lo poco que ha sido explorado.

En conclusión, nos atrevemos a afirmar que desde la mirada hispanoamericana el acercamiento que la academia ha realizado al estudio de la comunicación en las organizaciones frente al fenómeno tecnológico que se ha dado en los últimos años y que constituye un factor capaz de alterar el estado de la comunicación misma, ha habido un pobre aporte que ayude al entendimiento del fenómeno de la CDO.

2. Coyuntura actual de la comunicación digital-mediada en las organizaciones

Luego de haber revisado en el capítulo precedente una selección de la literatura académica sobre el estudio de la tecnología aplicada a los procesos de comunicación en las organizaciones, en este segundo capítulo nos detendremos en la coyuntura que enfrenta hoy la comunicación mediada digital.

Al hablar de coyuntura, nos referimos en especial al espacio que emerge de las formas preponderantes de comunicación y sus potenciales efectos. Teniendo en cuenta el variado espectro de posibilidades que ofrecen hoy los medios digitales, nos centrarnos en aquellos que han configurado nuevos fenómenos. Esta asociación de la coyuntura con formas comunicativas particulares nace de reconocer que la mediación es quizás el único motivo constante en la línea de investigación revisada. Sin embargo, recordemos que, a pesar de ello, y de las profundas y rápidas transformaciones que han tenido los medios digitales, la línea de investigación revisada no da muestras de una adaptación significativa a tales cambios.

En consonancia con lo anterior, nos interesamos por la(s) forma(s) de comunicación mediada que de algún modo representara(n) un avance notorio con respecto a herramientas anteriores, para luego aproximarnos a ella(s) desde un marco de la mayor relevancia posible.

Luego de la debida evaluación, los medios escogidos fueron aquellos que se integran en el conjunto denominado –de acuerdo con la traducción del termino original– de los ‘medios sociales’ (*Social media*), y, dentro de estos, al subgrupo conocido bajo el término de ‘redes sociales’ (*Social networks*). Los medios sociales y las redes sociales, en adelante MSRS, constituyen hoy, a nuestro juicio, la principal manifestación de la mediación comunicativa digital, de todas las que podrían ser incidentes sobre la coyuntura actual.

La elección de los MSRS surgió, entre otras razones, de dar respuesta a dos simples cuestionamientos: hacia dónde se dirigen con mayor énfasis los debates recientes sobre comunicación y tecnología, y cuáles son los usos comunicativos que hoy más se destacan en el espectro de aplicación de las TIC. La respuesta, que resultó ser clara, condujo a la idea de que hoy la comunicación mediada digital se asocia sin

mayor reparo con este grupo de herramientas a las que se les atribuye la sugestiva cualidad de ser sociales.

No obstante, esta fácil identificación pronto contrasta con la dificultad para encontrar la relación de estas formas de comunicación con debates serios y de fondo, y también, con un adecuado marco de fundamentación. Estimamos además que no solo se trata de un vacío observable en la línea estudiada sino que en general aparece a lo largo del abordaje del fenómeno, ya que tiende a agotarse en la notoriedad pública que este ha llegado a alcanzar. Eso ha acarreado una dificultad para esclarecer el verdadero aporte diferencial de estas herramientas al problema de la mediación tecnológico-comunicativa. También, el mismo vacío ha restringido la discusión que pudiera establecer el lugar preciso que hoy les corresponde a los MSRS dentro del conjunto de medios digitales a disposición.

El acercamiento que hemos elaborado, por lo tanto, no es un mero estudio de las características o de las cualidades de estos medios, sino que se orienta a proveer elementos de soporte. Esto se debe a que nuestra intención es ahondar más sobre su naturaleza y sobre los eventuales impactos que pudieran desencadenar en la comunicación organizacional, antes que insistir en la simple descripción de las herramientas y su utilidad, un tema que de por sí ya luce suficientemente saturado.

Por lo anterior, en este capítulo proponemos, para empezar, un estudio desde las dos perspectivas que para nosotros mejor contribuyen en la construcción de un marco teórico y de una fundamentación válidos para explicar la coyuntura que resulta de la aparición de los MSRS. En concreto, estamos hablando de la «teoría de la sociedad masas», en adelante TSM, y del «análisis de redes sociales» (*Social network analysis*), en adelante ARS, los dos, campos de la sociología de amplio reconocimiento.

La escogencia de estos frentes teóricos se hizo a partir de un análisis preliminar de los mismos conceptos de mediaciones sociales y redes sociales. Este se puede resumir de la siguiente manera: se entiende que la sociedad es un término que alude a lo colectivo, a un todo, pero ella se gesta a partir de sus componentes, de quienes integran ese conjunto. A su vez, la cualidad reticular se refiere a las relaciones que las partes establecen. Sin ellas no se podría conformar la totalidad. En esta dialéctica, los medios son los facilitadores del intercambio entre las partes, lo cual, necesariamente, produce efectos sobre el todo.

Resultado de esta reflexión básica, la indagación teórica se dirigió, siguiendo una lógica natural, a encontrar, por un lado, una concepción de la sociedad orientada desde la noción de lo colectivo. Esto es, la sociedad que se entiende como un sistema orgánico, como en muchos sentidos aparece en la TSM. De otro lado, teniendo en cuenta el elemento vinculante, lo característico de una red, la búsqueda se enfocó en encontrar una aproximación que partiera de los individuos y sus relaciones, o lo que

es lo mismo, de las conexiones e interacciones resultantes que ellos establecen entre sí. Y este es justo el enfoque fundamental desde el que parte el ARS.

Los aportes que encontramos en estas dos corrientes teóricas, se ilustran a través de una serie de inferencias, las cuales presentamos en tiempo condicional simple, o pospretérito. Estas suceden a las distintas explicaciones de los principales postulados que rescatamos en cada línea teórica, aquellos que mejor se asocian al fenómeno mediático de nuestro interés.

A partir de esta base teórica nos detenemos luego en algunos de los enfoques más recientes, a los que sí se tiende a remitir con mayor frecuencia para explicar el momento coyuntural por el que atraviesa la mediación digital. Partimos desde el enfoque sociológico, hacia donde vemos que tienden a converger los demás. Este enfoque se concentra en la denominada «teoría de la inteligencia colectiva». Luego nos ocupamos de los enfoques subsidiarios, como los informáticos (*Open source* y *Web 2.0*), comunicativos (*We media*), y económicos (*Wikinomics*).

La revisión de las aproximaciones más actuales deja en claro la continuidad existente entre ellas con la TSM y el ARS. De este modo podemos relacionar el marco menos inmediato con las elaboraciones más recientes, y que son de uso más común a la hora de fundamentar problemas asociados a los MSRS.

El capítulo finaliza volviendo al eje central de la investigación. Aquí se vinculan la fundamentación propuesta con lo que atañe a la comunicación digital en las organizaciones, CDO. En este punto se incorporan las inferencias extraídas a lo largo del repaso por las teorías y por las elaboraciones más actuales: ofrecemos primero una propuesta para la redefinición de las mediaciones sociales con la integración de los nuevos elementos. Luego, explicamos la característica que creemos es diferencial de los MSRS con otras formas existentes de mediación comunicativa digital, la misma que hemos llamado 'la mediación de la interacción social', y que inspira parte del título de esta tesis. Para finalizar, esbozamos los rasgos más destacables del cambio en el modelo de comunicación que impulsan los MSRS, y de lo que estos implican para la comunicación en las organizaciones.

2.1. Hacia una fundamentación teórica del fenómeno de los medios y redes sociales

Existen diferencias considerables entre las herramientas tecnológicas a las que se prestó atención al momento del surgimiento de las primeras formas de comunicación digital mediada en relación con las que existen en la actualidad. No solamente se han dado avances de tipo informático en los dispositivos sino que el desarrollo de nuevas aplicaciones ha permitido la aparición de maneras distintas de mediar el intercambio comunicativo. Nuevas características, mucho más complejas y

variadas que las primeras, se han incorporado, con lo cual, las posibilidades y límites de la comunicación mediada de tipo digital también se han ampliado.

En los últimos años, este escenario de la comunicación ha sido fuertemente influido por la aparición de los denominados medios sociales, y dentro de ellos, del grupo de aplicaciones y servicios conocidos como redes sociales.

Esta nueva generación de medios ha recibido notable atención por parte de los usuarios, así como un alto volumen de contenido publicitario. Se ha llegado incluso al punto de que hablar de comunicación digital equivale a referirse a los MSRS. Sin el ánimo de ahondar en las razones que explican este nivel de popularidad, sí creemos que vale la pena recordar algunos factores que han coadyuvado a alcanzar esa posición: la vasta atención que le han prestado los medios masivos de comunicación; el diseño de estrategias agresivas de muchas organizaciones al ver en ellos un escenario propicio para la promoción de bienes y servicios, y la euforia tecnológica que ha venido seduciendo a los usuarios, quienes los han venido convirtiendo en un fenómeno masivo y de carácter global.

No obstante, esta velocidad y urgencia con que ha sido encarada tal realidad, en términos prácticos no se corresponde en proporción con la profundidad del debate y la reflexión. El universo de las mediaciones sociales pareciera haber nacido de avances puramente técnicos y sin relación alguna con otras dinámicas sociales y comunicativas. Por eso, se utilizan las razones de su éxito como un argumento en defensa de la obligatoriedad de no marginarse de estas tecnologías como antídoto contra la obsolescencia. Pero más allá, no se esgrimen razones de fondo. Por eso, por más insistencia que se haga en esa dirección, el vacío no desaparece —el de la falta de un marco teórico significativo que vaya mucho más allá de las cifras optimistas del uso extendido de estos medios. No podemos negar que la adopción de estas herramientas ha sido rápida y agresiva, tanto en el escenario de las organizaciones como a lo largo y ancho de los espacios sociales. Pero cabe afirmar que la amplitud y rapidez de la apropiación de estos medios a ciertos niveles terminó por ahogar el interés hacia un estudio que vaya a las causas y fines últimos.

De otra parte, si se observa el discurso que prevalece en la escena pública en torno a los MSRS, es posible concluir que este se centra principalmente en el ‘cómo’, es decir, en el desarrollo de habilidades encaminadas a mejorar el uso e incrementar el aprovechamiento práctico de esta tecnología. En lo que respecta a las organizaciones, aunque el interés ha sido proporcional, este se ha dirigido con especial hincapié hacia los fines de la comunicación externa. En el mejor de los casos, se ha ocupado del diseño de estrategias que ayuden a lograr objetivos comerciales y de mercadeo.

Bajo la premisa de que es necesario ofrecer una mirada más integral de esta realidad tan dinámica, surge el imperativo de definir unos presupuestos teóricos que

ayuden a enmarcarla en un escenario menos inmediatista. Solo de este modo sería posible integrar la nueva realidad con las inquietudes académicas que caracterizaron las primeras décadas de estudio sobre tecnología y comunicación en las organizaciones, como se dejó en claro en el primer capítulo.

En ese camino partimos entonces de la siguiente reflexión: ¿qué es lo constitutivo de los MSRS? Una respuesta sencilla es, por un lado, el factor mediático, por otro lado, el componente de la red, y finalmente, lo social. La red es el conjunto de elementos que se integran en un todo. El todo, a su vez, es el resultado colectivo, que toma forma en los grupos sociales o en la sociedad. Y el factor mediático es el recurso aglutinante. Rápidamente se advierte una primera idea orientadora: los conceptos de red y social lucen ser inseparables. Decir ‘red social’ resulta por lo tanto una redundancia: la sociedad es una red. No existe sociedad sin los elementos que la constituyen, los individuos, y estos a la vez, a través de las relaciones que entablan, potenciadas por la comunicación, o por los medios de comunicación, coadyuvan a la construcción de la sociedad y su realidad.

Esta primera idea ayuda a reconocer un hecho fundamental del carácter de los MSRS: a ellos no se les puede atribuir la propiedad exclusiva de crear la condición vinculante entre individuos, simplemente porque esa cualidad es inherente a lo social. Este asunto de lo vinculante como un elemento de la disección del todo ofrece una pista fundamental con dos direcciones hacia dónde orientar la mirada en búsqueda de la fundamentación que pretendemos: la reflexión debe conducirse, por un lado, hacia la observación y el estudio de la sociedad como un conjunto, es decir, en su condición de colectivo, y por otro, hacia los detalles de esa totalidad, o sea, hacia los elementos que interactúan orgánicamente para constituir la. Esto es, los individuos y sus relaciones.

Desde otro punto de vista, la sociedad adopta hábitos, los cuales se traducen en acciones, y estos inciden en las formas que asume la sociedad, aquello que la sociología ha definido como ‘estructura social’. Pero la realidad social resultante es también consecuencia de los comportamientos y acciones individuales, por lo tanto, existe una correspondencia dinámica entre las ideas y hábitos de los individuos, y es la influencia de unos sobre otros lo que al final desencadena el efecto en el todo. La doble afectación, del todo hacia sus partes, y viceversa, es constante.

Otro aspecto importante de este análisis básico de la confluencia entre medios, redes y sociedad, es que como condición ideal a las perspectivas teóricas que den cuenta de una tradición de estudio de la sociedad, ya sea como conjunto orgánico, o en cuanto a sus componentes y relaciones, les debe resultar aún contar en su constitución con ese que vemos como elemento aglutinante: la mediación de la comunicación.

Tal como ya se mencionó, con base en este análisis y una revisión de las posibles teorías, las corrientes que se escogieron como más adecuadas y que cumplen con las condiciones deseables son la TSM y el ARS. Veamos ahora algunas ideas adicionales que sustentan esta elección:

La TSM es una mirada a la sociedad industrial, la que resulta del impulso de los avances tecno-científicos y del desarrollo de los medios de comunicación de masas. Se hace posible gracias a la revolución del transporte y las comunicaciones, y a la división del trabajo. A esta se le acusa de llevar a los hombres a estar en mayor contacto unos con otros, a ser más independientes, pero a la vez, a ser más extraños unos de otros. En esta sociedad las relaciones son tangenciales y no orgánicas. Aunque hay gran movilidad espacial y social y las personas asumen roles múltiples, los individuos pierden el sentido coherente de sí mismos (Bell, 1956). Esta sociedad es un conglomerado que tiende a la uniformidad, pues se gesta de la emergencia de las clases medias, de la distribución del poder político a través del voto popular, y del acceso a una educación estandarizada al servicio del sistema.

Varias de estas características, en especial la de la uniformidad y la estandarización en distintas facetas del actuar humano, podrían ser comunes entre la sociedad industrial y la sociedad que hoy impulsan los medios sociales. En un análisis muy somero, en lo que se refiere a la comunicación, sería posible asociarlas en la medida en que el acceso a la tecnología se ha masificado, en que los dispositivos digitales han distribuido el poder de acceso y difusión de información, y en la aparición de una nueva clase media informada. Desde los medios sociales se estaría ahondando en los valores que se alzaron en la sociedad de masas. Desde ellos se haría la difusión de una agenda surgida del interés de las mayorías en donde hay poco espacio para la diferenciación.

El ARS, por su parte, ahonda en la observación de la sociedad como una red, donde nodos y vínculos, es decir, las personas y sus relaciones, interactúan entre sí de forma dinámica. Al observar ese dinamismo es posible —o al menos se espera que lo sea— influir en las formas que la red social va adoptando. Vista la sociedad así, desde sus partes y sus interacciones, los individuos se convierten en agentes de influencia de unos sobre otros, y algo destacable es que tal influencia se facilita por la tendencia natural a realizar actos comunicativos y por la disponibilidad de recursos disponibles para comunicar.

Hacia esta dirección han orientado la mirada algunos estudiosos de las redes informáticas y, por la clara analogía del concepto de red que les es común, parte del estudio de las redes sociales digitales estaría tendiendo naturalmente hacia ella. Además, algunos de los postulados del ARS están ganando visibilidad fuera de los límites de la academia, y aunque no siempre se les usa de forma apropiada,

contribuyen a la difusión de aportes científicos y a la comprensión de problemas que, como los de la comunicación y los medios digitales son hoy de interés público.

Antes de ahondar en estas corrientes teóricas, es oportuno anotar que, en consideración al momento histórico en que nacen y se desarrollan, pueden lucir lejanas a las tecnologías digitales. Empero, sobre este asunto es posible encontrar una justificación adicional de la remisión a estos dos campos y sugerir otras correspondencias con las mediaciones sociales: algunas características de la aparente revolución que están propiciando los medios sociales, MSRS, muestran equivalencias con las causas próximas atribuidas a la aparición de la sociedad de masas: los avances de la técnica, el crecimiento urbano y demográfico, las tendencias al igualitarismo, el poder de la burocracia, el aumento de personal en el sector terciario, la aparición y creciente poder de los nuevos medios de comunicación, entre otros (Muñoz, Monzón, Rospir y Dader, 1990). Del mismo modo, desde el ARS, puede verse una relación explícita con las mediaciones sociales porque están sostenidas desde la condición reticular de la sociedad. Por supuesto, esta es una fuente muy valiosa de inspiración para su desarrollo, pues se trata de que la tecnología llegue a simular de la mejor manera posible la conectividad natural de los individuos y la traslade de forma apropiada al entorno virtual. La sociedad está conectada de manera natural a través de las relaciones sociales, antes que tecnológicamente, y el ARS ha dado cuenta suficiente de esta condición. Los acercamientos teóricos y prácticos a los medios sociales pueden sacar provecho del camino ya recorrido por esta línea del estudio sociológico.

En lo subsiguiente vamos a profundizar en estos dos frentes teóricos cuya elección acabamos de sustentar. A medida que se avanza, como ya se advirtió, se propondrán distintas inferencias, a manera de hipótesis, que vinculan los aportes que desde cada teoría podemos relacionar con el fenómeno de los MSRS. Consideramos que además de servir al propósito de proveer una fundamentación suficiente para abordar el componente empírico que sigue en esta investigación, pueden aportar indirectamente en la discusión de si la euforia y los esfuerzos que se concentran en los medios sociales resultan también justificados.

2.1.1. La sociedad como colectivo desde la teoría de la sociedad de masas

Si partimos del presupuesto de que la conectividad digital está inevitablemente relacionada con el concepto de sociedad, surge el interrogante de cómo tal conectividad se manifiesta en el caso del conjunto social sin el apoyo de dispositivos tecnológicos. Un lugar común, cuando se habla de medios digitales, es la valoración de estar conectados en red. Se sostiene que las relaciones se potencian y que la sumatoria de los poderes individuales generan un poder grupal mayor (Levy, 2004).

Esta idea del colectivo suena optimista pero no es representativa de la concepción que ha prevalecido a lo largo de la historia reciente.

De acuerdo con Muñoz et al. (1990) la idea de la sociedad que adopta las condiciones de masa ha estado presente a lo largo de toda la historia, aunque el desarrollo particular de la TSM se ubica en el período comprendido entre las dos guerras mundiales, aunque luego trasciende hacia pensadores posteriores. Esta noción de que existe una relación intrincada entre el concepto de masa y de sociedad es desarrollada por Giner (1979) para quien el concepto de masas ha evolucionado desde los griegos hasta la actualidad. No obstante, la mayoría de teóricos se remiten en particular al proceso de la historia que inicia cuando las minorías selectas aristocráticas ven una pérdida de su poder frente al pueblo. Aunque ven a las grandes mayorías que dirigen como torpes e incultas, les reconocen el poder creciente que van ganando. Usualmente toman como punto de inflexión el siglo XVIII, momento a partir del cual, y como herencia de las ideas de la Ilustración, toda persona se convierte en ciudadano. Al tiempo que las masas asumen el protagonismo y que las élites pierden parte del control dirigente que tradicionalmente tuvieron, los valores y el orden tradicionales son trastocados. Este cambio fue visto en general de forma pesimista y el destino final que se observaba como dirección hacia a donde se encaminaba la humanidad no podía ser otro distinto que el caos (Manucci, 1972).

Es por esto que la sociedad de masas es una visión de la sociedad resultante de la aparición de signos de prosperidad generados por la industrialización, de los avances técnicos, de la explosión urbana y demográfica, de la creciente complejidad burocrática, y de la aparición de los nuevos medios de comunicación. Estos procesos llevan al rompimiento con los valores aristocráticos tradicionales, lo cual da paso al florecimiento de una sociedad alienada compuesta por hombres aislados y faltos de poder personal. En la sociedad de masas el poder reside en las grandes burocracias y los individuos de las comunidades locales poseen poco control de sus vidas (Macionis, 2009).

Una percepción negativa de la sociedad es casi una constante detrás del desarrollo del concepto de sociedad de masas, aunque una visión más flexible se desprendió posteriormente. Al respecto, resulta ilustrativo el aporte de Núñez (1984) según el cual la sociedad de masas se entiende desde tres connotaciones: una connotación 'despreciativa' en la que la masa se opone a la minoría. Es la concepción orteguiana de la masa social como una entidad informe, gregaria y pasiva; una concepción 'revolucionaria' marxista de la masa como el grupo humano discriminado socialmente y oprimido por la lucha de clases; y una concepción 'funcional' en la que la masa no se refiere tanto a las personas como sí a los objetos y relaciones que generan vínculos. Aquí, la sociedad no está necesariamente masificada. Esta distinción, reconoce que la sociedad masa no puede ser la única caracterización del colectivo

social. Además, no es una única teoría sino un conjunto de teorías sobre la sociedad que han cambiado según las manifestaciones cambian en el tiempo (Mannucci, 1972)

Hoy puede decirse de la TSM que se trata entonces de una observación de la sociedad que se fija en algunos aspectos de ella y no en la totalidad que la caracteriza. Esto es consonante con la idea de que “lo que llamamos sociedad de masas posiblemente no sea otra cosa que la sociedad de siempre con las ventajas y desventajas de tener una mayor cantidad de gente, mayor complejidad y mayor tecnificación” (Muñoz et. al., 1990, p.168).

Con respecto a los rasgos que la caracterizan, tiende a vérsela como una sociedad donde desaparecen elementos diferenciadores presentes en las sociedades del pasado. La tecnología, la abundancia económica y la igualdad política homogenizan la sociedad y se pierde el sentido de los valores tradicionales. La estructura social y las relaciones son de otro orden. Se alteran, por lo tanto, el tipo de relaciones humanas que se establecen y los cambios en los valores del poder que se imponen. Young (1974) y Merrill (1969) describen estos aspectos así: con respecto a las relaciones, al ser una sociedad formada por individuos anónimos y aislados, se establecen relaciones humanas frías e impersonales, que producen sentimiento de inseguridad, angustia y soledad. También, las relaciones verticales vuelven a dominar sobre las horizontales, y aunque en principio se muestra como una sociedad más justa e igualitaria, el efecto resulta contrario porque promueve la homogeneidad y nivelación, erosionando así las asociaciones intermedias. Con respecto a los cambios en la estructura de poder, este es ganado por las organizaciones burocráticas, y el concepto de autoridad pierde su sentido. No se trabaja con realidades naturales sino con símbolos e imágenes de la realidad, y aunque se define y lucha por la racionalidad, en el fondo esconde una irracionalidad brutal. Es una sociedad anónima porque los ciudadanos caminan sin rumbo y solo piensan en el aquí y ahora.

Ilustramos enseguida algunos momentos importantes en la construcción de la TSM. Iniciamos con quienes se consideran los precursores, que aunque no utilizaron propiamente el término masa, advirtieron sobre el advenimiento de una sociedad con las características descritas. Para ellos el problema de las masas es, en principio, un asunto de orden político antes que social. Sus preocupaciones son además un reflejo de los temores propios de quienes ven amenazados sus privilegios. Luego nos remitimos a los tiempos de desarrollo pleno de la teoría, a algunos de sus formuladores y continuadores. A estos sí les inquietan los cambios sociales pero ven el poder político como un instrumento para la manipulación. Finalmente nos ocupamos de la caracterización del ‘hombre masa’ y del conjunto de pensadores que creó esta especie de arquetipo que de forma pausada fue permeando la teoría de masas, los llamados ‘psicólogos de las multitudes’. Estos se interesaron primero por el colectivo y sus patologías, y luego esto se tradujo en un interés por el individuo y su comportamiento.

Tomaremos como punto de partida la noción kantiana de ‘mayoría de edad’ y su relación con la Ilustración. Para Kant el hombre es responsable de alcanzar la mayoría de edad con el ejercicio racional. No es condición suficiente pero sí necesaria. Los hombres que han salido a la mayoría de edad se vuelven tutores del público, el que también podrá ilustrarse por la acción de aquellos. Pero este es también un escenario para la promoción del prejuicio, que encuentra eco en las masas para difundirse y establecerse; un peligro que fácilmente prevalece (Kant, 1993).

Kant considera la Ilustración como un componente de los derechos humanos, por tanto, cuando un hombre elude la Ilustración, viola y pisotea los derechos de la humanidad. Por su conocimiento superior al de otros, la Ilustración es entonces el factor que le otorga poder a un monarca para actuar en favor del interés ciudadano, quien lo mínimo que debería recibir de aquél es el poder de decidir por y para sí mismo. En Kant hay entonces una visión idealista de lo que debería ser la sociedad: un conglomerado de individuos ilustrados capaces de tomar sus propias decisiones. Pero él mismo reconoce que no vive en una época ilustrada sino en una época de ilustración, en la que disminuyen los obstáculos para alcanzarla, pero en la que aún falta mucho por avanzar. Íntimamente ligado al concepto de democracia, el poder de elegir es atribuible al hombre ilustrado, pero pocos eran considerados dignos de tal distinción.

La idea kantiana de la élite ilustrada que es la única capaz de dirigir el destino de un pueblo converge en la noción de sociedad de masas naciente a principios del siglo XIX en la que ciertos hechos políticos se consideran preocupantes. Fue a partir de la revolución francesa cuando las élites aristocráticas y poderosas vieron poco a poco como su poder iba menguando hasta alcanzar niveles para ellos inaceptables. Este hecho fue el que tanto interesó a Alexis de Tocqueville en su conocida obra “De la democracia en América”, y del cual fue muy crítico. A esta realidad él la llamó la ‘tiranía de las mayorías’.

En la citada obra, Tocqueville (1997) desarrolla un análisis del éxito de la democracia representativa en los Estados Unidos tras un largo viaje por este país y Canadá. Originalmente el viaje lo realizó con otros fines y fue patrocinado por el gobierno francés. El autor no solo retrata con mucha fascinación las diferencias, ventajas y desventajas de la democracia norteamericana, sino que también se ocupa de no pocas críticas. Dentro de ellas, llama la atención sobre la libertad extrema a la que se puede llegar en un sistema en el que el poder ejecutivo, la opinión pública, los jueces, e incluso los jurados están revestidos del poder tácito o explícito que le otorgan las mayorías. Afirma que no es que la tiranía sea una constante, sino que constituye un peligro pues no existe una real garantía contra ella. Tocqueville también fue crítico y hasta premonitorio de otros fenómenos que se asocian al poder creciente de las masas, como lo son el despotismo popular, la lucha partidista y la subordinación de los menos capaces.

También se ocupa de la tiranía de las mayorías Stuart Mill. En su ensayo “Sobre la libertad” discute la naturaleza y límites del poder que una sociedad puede llegar a ejercer sobre los individuos de forma legítima. Mill (2005) es conocido por ser defensor de la libertad de expresión pero se le califica de poseer una visión utilitarista antes que sustentada en el derecho natural. Entiende la libertad social como una forma de ejercicio del control sobre la tiranía de los gobernantes. Se trata de que se pongan límites al gobernante para que no utilice el poder en favor de sus propios intereses. Habla del ‘principio del prejuicio’ según el cual un individuo es libre de actuar de acuerdo con su voluntad siempre y cuando no perjudique a otros. No obstante, sostiene que un daño perdurable a sí mismo termina siempre por afectar a los demás dado que nadie vive en el ostracismo. Justifica sin embargo que en un estado atrasado el despotismo sea una forma de gobierno aceptable siempre y cuando esté encaminada en favor de los intereses del pueblo.

A Tocqueville y a Mill se les considera expositores de las ideas que más tarde dieron forma a la TSM. Pero en ellos se presenta una curiosa contradicción, pues a pesar de que se les considera hombres ilustres del liberalismo y que abogan por los derechos del hombre y del ciudadano, son críticos acérrimos del igualitarismo y la nivelación de la sociedad creciente. Su preocupación es que los hombres mediocres pueden tener acceso al poder y ser democráticamente elegidos, en parte porque la opinión pública puede llegar a ejercer la tiranía.

Aquí podríamos ver una premonición de lo que más tarde significaría el poder de los medios de comunicación y su influencia sobre la opinión pública, y desde una análisis aún superficial, una primera relación con los medios digitales. Esta cuestión cobraría hoy nueva vigencia con la aparición de los MSRS, que con su exacerbado potencial para la libre expresión podrían considerarse medios que ahondan en el otorgamiento del poder a las masas, con su consecuente capacidad para el ejercicio de la tiranía popular.

A fines del siglo XIX se atribuye a sociólogos como Émile Durkheim, Ferdinand Tönnies y Max Weber la propuesta de la existencia de una masa social indiferenciada de individuos atomizados (Macdonis, 2009). El término explícito de ‘masa social’ lo utiliza Durkheim (2001). Entiende esa masa social como un factor para el avance en la división del trabajo y la civilización, y en general como motor del progreso. Pero este progreso actúa en detrimento de la organización social, que no se sostiene ya sobre los lazos de consanguinidad, como lo es en la familia, sino en la división y especialización del trabajo. Define la problemática de transición de una sociedad de ‘solidaridad mecánica’, donde hay baja población, con estructuras sociales elementales y aislamiento geográfico, a una sociedad de ‘solidaridad orgánica’ de complejas estructuras, integración de mercados y creencias secularizantes.

A esta distinción fue a la que Tönnies (1947) denominó ‘comunidad y sociedad’ (*Gemeinschaft und Gesellschaft*). La comunidad, que es pequeña en tamaño y simple en su estructura, que se caracteriza por estar basada en relaciones personales y afectivas, mientras que en la sociedad, mucho más compleja, las relaciones son impersonales e instrumentales, individualistas y competitivas. Las masas se convierten en un asunto no solo de orden político, sino al mismo tiempo social, económico y hasta religioso, tal como en las apreciaciones de Weber (2009; 2012). Hay relaciones que resultan comunes, como la que se establece entre líderes y seguidores: la que habría entre un dictador y la masa sobre la que influye, o la que cabría entre los adeptos de una religión o secta con sus sacerdotes y dirigentes. Esta misma relación aparece en el capitalismo, que se define como un fenómeno movido por el espíritu de las masas pues los grupos de trabajadores desde las fábricas, de forma inconsciente, y en favor de los poseedores del capital, impulsaron su desarrollo.

Pero los que se consideran los verdaderos teóricos de la sociedad de masas aparecen entrado el siglo XX, principalmente, como ya se anotó, en el período entre guerras, aunque alcanzan a ejercer influencia más allá de mediados de siglo. Estos fueron quienes se encargaron de formular sus causas, características y consecuencias (Muñoz et. al., 1990). En este grupo se efectúan acercamientos similares al problema de la disrupción que vive la sociedad emergente con los valores tradicionales. Sin duda, el lugar más destacado de este grupo de teóricos lo ocupa José Ortega y Gasset. Para él las masas son un fenómeno que adviene en la vida pública europea y que implica una verdadera crisis. La masa está revestida de un poder social que tiene injerencia especialmente a nivel político. Por concentrarse a ese nivel reduce a su mínima expresión otras manifestaciones de la vida pública como lo intelectual, lo económico, lo moral y lo religioso. Las masas no pueden dirigir su propia existencia (Ortega y Gasset, 1968).

La caracterización dramática de la sociedad que realiza Ortega y Gasset puede complementarse con el aporte que se hace sobre otros elementos distintivos. Veamos algunos ejemplos: Mannheim (1944) se ocupa de la ‘dominación’. Se interesa por el papel de las técnicas en el ejercicio del poder. El gobierno de las masas requiere de una mejora en las técnicas sociales políticas y económicas. La técnica se concibe como un sistema de dominación de la conducta humana por parte de las minorías dirigentes. Incluye dentro de ellas a los medios de comunicación. Mills (1956), por su parte, llega al punto de considerar la educación como un medio de dominación, en la misma categoría de los medios de comunicación. En la sociedad de masas la gente no está más educada. Si bien la primera tarea de la educación era política, con el tiempo la función se hizo económica: entrenar a las personas para mejores trabajos. La educación se volvió meramente vocacional. Las instituciones educativas se convirtieron en elevadores de ascenso social y ocupacional pues el avance en un trabajo no significa autodesarrollo.

También se habla de los ‘valores’ de la nueva sociedad, tema central del filósofo Max Scheler. A través de su amplia producción se encuentra mirada completa a los valores que rigen a la persona en una sociedad de masas. Contrasta con otros autores porque asume al individuo como dependiente de la colectividad. El asunto es que la masa es una colectividad de categoría inferior frente a otras como la colectividad vital, la comunidad jurídica y la iglesia. Influenciado por los psicólogos de las multitudes ve a la masa como una unidad social que se forma del contagio y de la imitación. El contagio es un proceso involuntario del individuo que parte de la exaltación, de sentimientos que se van haciendo compartidos. En la masa no hay solidaridad (Vegas, 1992).

Otro rasgo distintivo de la sociedad de masas es el cambio que se produce en la frontera de lo privado y lo público. En palabras de Arendt (2003), emerge un desequilibrio en estos ámbitos por causa de la preminencia que se da a lo social, con lo cual se produce la destrucción del ‘mundo común’. Tal como ocurre en las tiranías, también ocurre en la sociedad de masas, porque “en ambos casos, los hombres se han convertido en completamente privados, es decir, han sido desposeídos de ver y oír a los demás, de ser vistos y oídos por ellos” (p.67).

En lo que Hannah Arendt denomina ‘auge de lo social’ critica que si bien todo ciudadano pertenece a dos órdenes de existencia, el que le es propio y el que le es común, en la emergencia de la sociedad moderna cambia el significado de lo público y lo privado. Como consecuencia del auge de lo social, la familia se desintegra y es absorbida por otro tipo de grupos produciéndose así un cambio en el concepto de igualdad. Se espera que en los miembros de la sociedad haya conductas que se imponen a partir de las normas. En esta sociedad de masas la esfera de lo social controla a todos los miembros por igual, y la diferenciación se convierte en un asunto privado o íntimo de los individuos. Por eso sostiene que la conducta ha reemplazado a la acción.

Como puede apreciarse –y es justo el caso de Arendt (2003)–, algunas de las apreciaciones de los teóricos de la sociedad de masas hoy se podrían calificar de utópicas. En esta autora la utopía se manifiesta en su nostalgia por el retorno a la vida en la concepción de la Grecia clásica.

Desde el punto de vista político y económico, la TSM fue también un terreno propicio para los postulados neo-marxistas que se unen no ya en la crítica sino en la defensa de los individuos alienados que sirven a los intereses capitalistas. De modo similar, en la Escuela de Frankfurt, esta alienación procede del poder de influencia instrumental y mecánico de la llamada ‘cultura de masas’, ideas que encontraron continuidad al rebautizarse en la reconocida escuela de la ‘industria cultural’ (Maigret, 2003). Autores como Georg Lukács, Karl Korsch, Theodor W. Adorno, Herbert Marcuse, entre muchos otros, contribuyeron de manera directa o indirecta en

esta definición de la sociedad de masas que lucía muy acorde con las luchas intelectuales en las que estos pensadores se embarcaron.

Antes de seguir adelante es momento de detenernos en varios aspectos que merecen discusión al encarar la posible fundamentación que ofrece la TSM a los MSRS. A las inquietudes por el proceso de unificación y estandarización del hombre de las que se ocuparon tanto los precursores como los teóricos hasta aquí mencionados podría añadirse un nuevo problema: la irrupción de una nueva era de la técnica. Quizás esta nueva era no estaría ya al servicio de los intereses del poder político, no sería un arma de sumisión en manos exclusivas de los dirigentes, sino al servicio de los intereses de las grandes multinacionales del sector de las tecnologías de información y comunicación. Hoy se trataría de un asunto de índole económica y de mercados. Ahora el sometimiento sería al poder de las grandes organizaciones que actúan en función de la comercialización y venta de sus cada vez más seductoras y sofisticadas tecnologías.

Conforme estas tecnologías se masifican y se hacen de uso cotidiano se podría culpar a esta sociedad de embarcarse en una nueva y más abrupta ruptura con los valores tradicionales. En la medida en que los medios digitales demandan una conectividad permanente y son omnipresentes se rinde culto a los dispositivos electrónicos, y se convierten en símbolos de estatus. La difusión y adopción masiva serían la evidencia más clara de cómo poco a poco todos los individuos se integran al sistema y se enlistan en las filas de un proceso social que podría calificarse de alienante.

También sería posible afirmar que en este escenario de medios se favorece una dilución de los límites entre lo público y lo privado. En el entorno de comunicación que proponen los medios sociales todo resulta de interés público y en ocasiones los individuos dan este hecho por sentado. En tal sentido, se estaría presentando una renuncia deliberada a buena parte de los espacios que otrora estaban reservados a la propia intimidad. Del mismo modo, lo privado estaría siendo supeditado a lo público, puesto que lo condiciona y hasta lo orienta.

De igual modo, los motivos de preocupación por la propagación de la cultura de masas encontrarían un terreno abonado porque el poder concentrado que antes tenían los medios de comunicación industriales, los encargados de difundirla, estaría ahora compartido y potenciado con los MSRS. El poder de la comunicación estaría llagando ahora a manos del individuo común y los medios digitales emergerían como la nueva generación de los medios de masas.

Después de la segunda guerra mundial las masas y su protagonismo en la sociedad siguieron siendo objeto de interés, con la diferencia de que aparece el cuestionamiento a la connotación despreciativa que predomina a lo largo de la construcción de la teoría. Aunque en la mayoría de los casos se presentan

coincidencias en la definición hecha hasta aquí, aparecen nuevos elementos en el análisis pues se profundiza en distintos procesos sociales conforme estos se expanden. Entre otros temas, se presta atención al desarrollo demográfico y urbano, a la presencia de regímenes autoritarios, al surgimiento de nuevas clases medias; a la cultura de masas, y al papel que en la configuración de esta sociedad juegan de los medios de comunicación (Muñoz et. al., 1990).

Si hablamos de continuidad del florecimiento de ideas sobre la importancia de prestar atención a las masas podemos destacar, entre otros, a Sloterdijk (2002), quien critica a las masas actuales de haber perdido su capacidad de reunirse en tumulto y de percibirse solo a través de los medios de comunicación. También se atribuye a los medios —al momento ya acuñados como ‘medios de comunicación de masas’— la gran responsabilidad de promover la normalización, el fomento de la individualidad indiferenciada y la crisis de sentido propia de toda sociedad en la que las masas reinan (Baudrillard, 1978).

Pero a la vez, para estos tiempos ya hay quienes rescatan o proponen ideas de desacuerdo con las apreciaciones despreciativas que dominan la teoría y cuestionan la validez de los presupuestos que fueron asumidos como irrefutables por la mayoría.

Uno caso temprano es Bell (1956). Para él la TSM no sirve más como descripción de la sociedad occidental sino como una ideología de protesta romántica contra esa sociedad. Se refiere en particular a la sociedad estadounidense. Reconoce que aunque puede ser una sociedad atomizada también es una sociedad en la que se cuentan por miles las asociaciones, clubes y logias. Defiende que quizás no existe otro país donde haya tanta actividad comunal voluntaria inserta en muchos espacios de la vida cotidiana como en Estados Unidos. A pesar de la crítica al poco interés en la cultura, insiste en que hay cada vez más una mayor proporción de la población que participa de actividades de tal naturaleza: el aumento en la venta de libros, la participación en conciertos de música sinfónica, y las visitas crecientes a museos, son una prueba de ello. Considera que no existe la mencionada conformidad de los individuos pues al aumentar los niveles de educación, las personas se unen a iniciativas de mayores y variados intereses. En resumen, desestima el que la teoría de masas haya prestado atención con suficiente nivel de detalle a todos los factores de los que se ocupa:

La sociedad de masas es el producto del cambio, y el cambio en sí mismo. Pero la teoría no permite ver las relaciones de las partes de la sociedad unas con otras, lo que permitiría identificar las fuentes del cambio. Podemos no tener datos suficientes sobre los cuales esbozar una teoría alterna, pero yo argumentaría que ciertos factores clave, al menos en este país, merecen ser más detalladamente examinados de lo que han sido. (p.82)

Vale la pena destacar de esta crítica el reclamo por la observación no solo de los rasgos de la sociedad como conjunto sino también de la dinámica de las relaciones.

Coincide con nuestra idea de que es en la confluencia de los dos aspectos donde es posible concluir si los males que se atribuyen a una sociedad son tales, o si más bien son simples síntomas de una transformación profunda que no se alcanza a ver. A esta cuestión neurálgica pretendemos llegar más adelante luego de contar con más elementos ilustrativos sobre cómo encajan los medios y redes sociales como herramientas que requieren de un análisis que incluya las dos dimensiones.

Volviendo a la línea de los críticos, Blumer, Lyman y Vidich (2000) cuestionan el enorme esfuerzo que la TSM dedicó a enumerar las pérdidas socioculturales. Sostienen que si se hace un análisis comparado de las instituciones sociales existentes con las del pasado en aspectos como la estructura familiar, formas de gobierno, sistemas religiosos, educativos, y hasta moral y creencias, las observaciones de sociólogos anteriores solo generan desilusión y confusión. No proveen una imagen comprehensiva del carácter de la sociedad de masas ni ofrecen una mirada adecuada a las características de tal sociedad en comparación con otros grupos humanos.

Una crítica más contemporánea es la que realiza Maffesoli (2004) cuando demanda reconocer la nobleza de las masas. Para él los grandes males que se les atribuyen, como las guerras, las desapariciones, las migraciones, etc., han propiciado que el ser humano siga progresando. Las masas poseen una resistencia natural, son versátiles y flexibles. Las masas son móviles porque los individuos oscilan entre ellas y los grupos, que son llamados tribus. Bajo esta movilidad se presenta un resurgimiento de la vida cultural. Dada la inconstancia de los individuos se teje una nueva red de hilos finos en la que las masas imponen una nueva configuración social.

Hasta aquí tenemos un repaso por las ideas precursoras y por algunos autores exponentes de la TSM. Dedicamos enseguida un espacio a la concepción del hombre que se promovió desde esta tradición. Este hombre recibe la misma denominación que la teoría que lo dio a luz: el 'hombre-masa'. Partiremos de su definición para luego adentrarnos en la psicología de las multitudes, la corriente más sobresaliente de cuantas encontraron su eje en la TSM. Por lo sugestiva, la psicología de las multitudes sirvió a la propagación de los presupuestos sobre los que se fundamentaron la gran mayoría de teóricos que se adhirieron a tal visión de la sociedad.

El hombre-masa es una especie de arquetipo resultante de procesos conjuntos y de visiones del hombre y la sociedad. En la medida en que las clases medias crecieron, se incrementaron las oportunidades, y los individuos tuvieron acceso a espacios antes reservados a las élites intelectuales, políticas y religiosas: pudieron acceder a la educación y a la vez contribuyeron en la ampliación de la oferta formativa; pudieron aspirar a ejercer el poder político gracias al voto popular y al proselitismo; y, al secularizarse buena parte de la existencia, se cuestionaron los valores sagrados en cada uno de los ámbitos de la vida cotidiana. Como consecuencia

de estos y otros procesos se asumió de hecho que el individuo pasó a convertirse en un ser aislado que rompió con la estructura social y de relaciones tradicional. La población, ahora urbana, al crecer, favoreció que el individuo se perdiera en la multitud, y así se tornó solitario, egoísta, mediocre, primitivo e infantil, porque extravió su independencia. En este hombre nació el miedo a la libertad, se convirtió en amoral y fue dominado por la ansiedad (Giner, 1979).

Para Jung (1964) el hombre-masa sufría de disociación psíquica, y a menos que lograra unificar sus componentes personales desintegrados, extraviaría su alma, porque perdería las relaciones humanas que necesita para vivir. Este hombre no puede sintetizar su personalidad porque no se vincula con el prójimo. Su destino es convertirse en una bestia de rebaño movida tan solo por la avidez y el pánico.

Se estima que el hombre es el producto de la sociedad porque el carácter social es resultado de las formas sociales: las formas sociales cambian y los hombres cambian con ellas. El hombre-masa es resultado de esta dinámica: se define así mismo de la manera en como los demás viven. Este hombre se le puede llamar el 'hombre dirigido por otro' (Riesman, 2001).

Pero sin duda alguna Ortega y Gasset (1968) fue quien caracterizó de forma más cruda a este hombre: toda masa está compuesta por el 'hombre medio', un estado de la muchedumbre en la que no se diferencia un hombre de otro. No es un asunto de cantidad sino de cualidad de ese hombre. El hombre-masa es el hombre promedio que empezó a poblar todos los rincones de Europa. Es un hombre de grandes contradicciones, porque a la vez que cuenta con grandes posibilidades y su poder es enorme, es un hombre incapaz para construir. Es potencial del mayor bien y del mayor mal. Es un hombre listo, de amplia capacidad intelectual, pero que no le es útil porque no posee la capacidad para usarla. En este carácter ambivalente, el vocablo 'hombre' parece ser demasiado para describirlo:

Este hombre-masa es el hombre previamente vaciado de su propia historia, sin entrañas de pasado y, por lo mismo, dócil a todas las disciplinas llamadas «internacionales». Más que un hombre, es solo un caparazón de hombre constituido por *meres idola fori*; carece de un «dentro», de una intimidad suya, inexorable e inalienable, de un yo que no se pueda revocar. De aquí que esté siempre en disponibilidad para fingir ser cualquier cosa. Tiene solo apetitos, cree que tiene solo derechos y no cree que tiene obligaciones: es el hombre sin la nobleza que obliga – *sine nobilitate* –, *snob*. (p.17)

La definición del hombre-masa nos sirve ahora para detenernos en un nuevo elemento de análisis. Al igual que se criticaba a este hombre sus mayores posibilidades de relación a la par de la reducción de la calidad de las verdaderas relaciones, este cuestionamiento emergería de nuevo en el contexto del hombre interconectado de la era digital. Es un hombre que parecería estar conectado en red pero, por qué no, desconectado de sí mismo y de quienes están cerca de él. Su

capacidad relacional a veces se reduciría porque no distinguiría entre la relación explícita y la relación mediada. Igual que el hombre que define Ortega y Gasset, sería un hombre que se pierde tanto en la intimidad como en la multitud. La red a la que se conecta, luciría en ocasiones más como una red de seres anónimos, como en la masa, y los mensajes que distribuye estarían limitados por la misma condición; a través de ellos le sería casi imposible diferenciarse.

¿Qué esperanzas le quedan entonces a una sociedad de este tipo ante semejante descripción del hombre que la integra? Este interrogante aparece en el propio Ortega. Se preguntaba si era posible reformar este tipo de hombre, si Occidente sería aniquilado al extirpar los defectos de esta forma humana, o si el hombre masificado podía despertar a la vida personal. Una pregunta prematura por responderse, de acuerdo con su apreciación, y que enfrenta al problema de la holgura creciente producto de la inercia intrínseca que conduce el progresismo (Ortega y Gasset, 1968).

Un aspecto que merece aclaración para cerrar estas líneas sobre el hombre-masa es que su formulación fue muy influida por una llamativa corriente intelectual de la psicología. Constituyó un intento por definir al hombre y a la sociedad occidental, y cual se remonta a finales del siglo XIX y principios del XX. Se la conoce como la psicología de las multitudes, una parte de la psicología social que se sustenta en la “teoría de los instintos” y que intentaba dar una explicación al comportamiento del hombre cuando se encuentra en multitud (Price, 1994). Resulta de mucho interés para nuestros propósitos porque vincula la dimensión colectiva con la dimensión individual, asunto que como se puede ver has aquí es difuso en la TSM.

La psicología de las multitudes estudia las características del individuo frente a su modo de actuar inserto en las masas y el resultado que se genera a nivel colectivo. La teoría de los instintos cumple la función de ayudar a entender dicho comportamiento, porque se le asume como producto de los impulsos, necesidades, pulsiones, reflejos y demás expresiones de la dimensión irracional del hombre (Muñoz et. al., 1990).

Esta teoría sostiene que en el ser humano residen unas tendencias naturales que se operativizan a través de instintos. Tanto las unas como los otros influyen en la manera en que los individuos se comportan, ya sea solos o con relación a los demás congéneres. A la par de este proceso, los instintos propician las emociones humanas, y cada instinto es asociable a una emoción (McDougall, 1919). El aporte de esta teoría a la psicología de las multitudes es la explicación de cómo algunos instintos se vuelven condicionantes clave de todas las formas de relación y organización social que se construyen. Este es justo el intento de Pareto (1935) quien trató de formular una teoría de la sociedad partiendo de los instintos como fundamento del accionar humano.

La razón de que la psicología se ocupe de este asunto la podemos entender en Freud (2000) cuando explica que el individuo intenta alcanzar la satisfacción de los instintos, un asunto que es el objeto de la psicología individual. Pero en ese intento, pocas veces le es posible prescindir de las relaciones con sus semejantes, así que la psicología individual se vuelve al mismo tiempo psicología social o colectiva. Freud consideró esta una gran dificultad para el futuro de la psicología social, aunque también le reconoció el ser un campo muy promisorio de investigación.

El presupuesto principal sobre el que se desarrolla la psicología de las multitudes es el siguiente: en las grandes reuniones de individuos se gesta un poder suprapersonal, un espíritu colectivo connatural que toma poder de sus miembros. De este modo, nace una especie de entidad que recibe denominaciones diversas, aunque no fáciles de distinguir unas de otras: alma colectiva, alma grupal o alma de las masas; mente grupal, mente colectiva, mente o espíritu de las multitudes; o inteligencia colectiva e inteligencia de las multitudes. Aunque se trata de términos similares llegan a tener diferencias a veces muy sutiles. De cualquier modo, las posibles entidades resultantes se entienden como producto de las interacciones de los que participan del colectivo.

Aquí aparece un punto de amplio interés para los objetivos de esta investigación. Nos interesa saber si es posible aseverar que las relaciones sociales y su incidencia en los grupos y en la colectividad, pueden llegar a transformarse desde procesos de comunicación e interacción apoyados en las mediaciones comunicativas sociales. Dejamos por ahora enunciada esta inquietud para volver a ella más adelante.

La formulación de los principios que caracterizan este tipo de comportamiento individual que de forma curiosa se transfiere al colectivo aparece por primera vez en un conjunto de ensayos muy cercanos entre sí bajo la autoría de Sighele (1892), Fournial (1892) y Tarde (1892). Poco tiempo después los autores más conocidos de la psicología de las multitudes se ocupan de establecer las causas que facilitan el surgimiento de una masa.

Para Le Bon (1896) las multitudes se constituyen gracias a tres factores: un 'sentimiento de potencia' del individuo que lo lleva a ceder a sus instintos sin sentirse responsable, dado que toda masa es anónima; un proceso de 'contagio mental' que hace que los actos o sentimientos se transfieran a los demás; y la 'sugestionabilidad', que facilita que un individuo alcance ese estado y pierda su personalidad consciente. Según McDougall (1920), el que una masa se forme y actúe como tal demanda de otros requisitos adicionales más que la simple presencia de un grupo considerable de individuos. En primer lugar, un mínimo principio de organización, que surge del interés común que exista entre los integrantes. Luego deben tener lugar sentimientos similares ante una situación u objeto. Finalmente, debe presentarse una exaltación o aumento en la emotividad capaz de superar los límites del individuo y llegar a todos

los miembros de la multitud. En Pareto (1935) el asunto es fortuito, porque estima que la mayor parte de los comportamientos humanos son no lógicos. En las acciones humanas, sobre todo en las no lógicas se presentan tres elementos: instintos, derivaciones y derivados. En las acciones lógicas hay adecuación entre fines y medios. En la masa, por tanto, no hay lógica.

Frente a tales requisitos, entonces, ¿cómo se identifica una multitud en esta vertiente psicológica? Pocos atributos apreciativos y más bien una amplia gama de términos despectivos se usan para hablar de las cualidades de la muchedumbre en la psicología de las multitudes. Le Bon y McDougall la califican con adjetivos como impulsiva, versátil, irritable, instintiva, imperiosa, apasionada, poco perseverante, omnipotente, irracional, influenciable, crédula, emotiva, sentimental, homogénea, celosa, envidiosa, vengativa y brutal.

Ante esta clase de atributos, la definición de multitud o masa resulta ser de la misma naturaleza: aquella en la que sin importar los individuos que la compongan y sus características (modo de vida, ocupación, carácter o inteligencia), por influencia de los demás, se transforman, de tal manera que empiezan a sentir, pensar y a actuar de manera muy diferente a como lo harían si estuvieran solos. En la mente colectiva las aptitudes intelectuales de las personas, y por ende su individualidad, se debilitan: la heterogeneidad se torna en homogeneidad (Le Bon, 1896).

McDougall (1920) coincide con esta definición al atribuirle a la mente de grupo un poder suprapersonal que anula a los individuos al entrar en la estructura del grupo. Se incorporan al sistema, son modulados por él, y son influidos por él al punto de que sus pensamientos, sentimientos y acciones son afectados de maneras en las que no se puede entender ni de las que es posible escapar.

No cabe duda pues que pocas cualidades positivas le conceden Le Bon y McDougall a las masas reunidas. Por mucho, Le Bon le reconoce una eventual capacidad de actuar con desinterés, sacrificio y hasta con una elevada moral, aunque cree que se trata de una consecuencia pocas veces planeada. Y McDougall valora que en ella tiene lugar un mínimo de auto organización, y que de no existir, la masa tampoco podría hacerlo. Pero a nuestro modo de ver, a pesar del sesgo radical de esta corriente, es importante valorar que la psicología de las multitudes hace un aporte importante en el reconocimiento de la dimensión no racional del actuar humano, que aunque es nombrada por estos autores de modos diversos, se refiere a una misma dimensión: lo inconsciente (Le Bon, 1896), lo ilógico (Pareto, 1935), lo instintivo (McDougall, 1919; 1920), y más adelante en Freud (2000), la libido.

Ahora, si el actuar no racional es la expresión del comportamiento del individuo entre las masas, ¿cómo se produce entonces tan efectiva propagación? Para Tarde (1903) esto es posible gracias a la imitación. Una vez tienen lugar intercambios comunicativos entre los individuos, se activan procesos psicológicos como la

simpatía, la oposición y la sugestión, lo cual conduce a que se imiten los comportamientos. Para Le Bon (1896) esto sucede por la intensificación de la afectividad en la multitud, lo que conduce luego a la inhibición colectiva. McDougall (1920) lo atribuye a la sugestionabilidad de las masas. Se trata de una reacción primitiva humana en la que frente a las emociones desaparece la delimitación individual. También está de acuerdo con la inhibición colectiva en que las masas superiores atraen a su nivel a las inferiores.

En aportaciones posteriores, Freud (2000) efectúa un repaso por sus predecesores, en especial por Gustave Le Bon y William McDougall. Parte de la referencia a las que considera sus ideas más notables, se adhiere a algunas, y critica otras. Freud se muestra de acuerdo con la propuesta de Le Bon respecto a las causas que generan la aparición de una multitud y opina que son coincidentes con el psicoanálisis, es decir, como un modo de expresión de las tendencias inconscientes. Califica de brillante la definición que él hace sobre el alma de las multitudes, pero anota que es un calificativo que no puede aplicarse a su análisis sobre los conductores de las masas. También critica el que Le Bon haya considerado el contagio y la sugestión de la misma naturaleza que la hipnosis.

De McDougall, Freud destaca, entre otros puntos, su referencia a la organización de las multitudes: una multitud no tiene las cualidades de una organización superior, pero puede convertirse en tal. Los factores que se requieren para ello son: continuidad en la composición de la masa; que todos los individuos que la integran tengan ideas determinadas sobre ella para que se genere una actitud afectiva; que tenga relación con otras formaciones similares; que posea tradiciones propias; y que haya especialización y diferenciación entre sus integrantes. Sin embargo, también le critica a estas condiciones el pretender devolver a la masa las características que los individuos han perdido al ser absorbidos por ella.

Uno de los puntos más importantes a resaltar en la perspectiva freudiana es que se muestra en desacuerdo con la baja valoración que sus antecesores hicieron del alma de las multitudes. Reclama que hay muchas manifestaciones de la creación colectiva, como el idioma, la música popular y el folclore, que exigen realizar una valoración distintiva. Esto es, que lo que se ha denominado genéricamente como multitud, en realidad es una serie de agrupaciones muy diversas que deberían distinguirse (Freud, 2000).

Pero el centro del aporte de Freud aparece en la reconsideración de lo que sus antecesores definieron como el fundamento de la unidad de la masa. Opina que la sugestibilidad no es suficiente para explicar tal fundamento. Entonces, es donde aparece su conocido concepto de 'libido', la cual define como la energía de los instintos orientada a lo que se entiende como amor. El 'Eros' es lo que permite a las masas mantener su cohesión. Hay una renuncia personal del individuo cuando se

encuentra en la masa, y se desencadena por la necesidad de estar de acuerdo con los otros. Esto es, simplemente, por ‘amor a los demás’.

El acercamiento a la psicología de las multitudes nos permite hacer una nueva asociación con el fenómeno actual de los medios y redes sociales. Podríamos cuestionar en qué medida, como fenómeno de masas, estos medios propician la gestación de muchedumbres virtuales en las que se manifiestan formas de inhibición colectiva. Pero también podríamos ahondar, desde una óptica menos crítica, sobre las formas de auto-organización que se hacen posible en los colectivos que se reúnen en las redes digitales.

A lo anterior podríamos añadir que, aunque la psicología de las multitudes no alcanza a ahondar demasiado en el aspecto relacional, nuevas formas de interacción surgen con las herramientas que simulan dicha interacción en un entorno virtual. En consecuencia, atendiendo al reclamo de Freud sobre las construcciones colectivas, los medios sociales podrían estar proveciendo a la sociedad de herramientas valiosas para la creación, gestión y difusión de insumos de interés colectivo.

Finalizamos esta primera parte de la fundamentación haciendo una referencia adicional al aspecto comunicativo en la TSM. Ya habíamos anotado que en un principio los medios de comunicación fueron vistos como medios de dominación del poder (Manheim, 1944; Mills, 1956), ya sea de las élites o de las tiranías, o como medios de difusión de la cultura de masas (Sloterdijk, 2002; Baudrillard, 1978). Pero nos ha quedado pendiente ahondar en la importancia del proceso de comunicación en la configuración de las masas.

Para acercarnos a este tema, es necesario hacer una distinción que no hemos hecho hasta aquí, y es diferenciar las formas de ver el colectivo. Hasta el momento hemos dado la misma categoría a los conceptos de masa, muchedumbre y multitud. Para diferenciarlos, nos apoyaremos en la forma como Price (1994) distingue la masa de la muchedumbre, e introduciremos el término ‘público’ que hasta ahora no había sido mencionado: la masa no presenta la organización que muestra la multitud y, aún más, que el público. Lo que la une no es el desacuerdo o la discusión, como al público, ni la emoción compartida, como en la multitud, sino un interés común. La multitud se une para compartir una experiencia emocional. El público, por la oposición y el discurso racional. La multitud, responde a emociones, el público, responde a asuntos. Para entrar a la multitud solo se requiere capacidad de sentir y empatizar. Para entrar al público se necesita pensar y razonar.

Estas categorías, que se formularon para explicar el llamado ‘comportamiento colectivo’ (*Collective behavior*) no son tan frecuentes en la TSM, razón por la que a los distintos términos se les asume como sinónimos. Pero esta diferenciación es importante porque con ella se rescata el papel de la comunicación en la configuración del colectivo. En general se entiende que en la masa, más que comunicación, hay una

experiencia de transmisión de sentimientos, no hay procesos racionales, mientras que en el público hace presencia un ejercicio intelectual que favorece el intercambio comunicativo. La muchedumbre es un espacio intermedio entre la masa y el público y en este caso la comunicación tiene un valor relativo.

Así, siguiendo a Blumer (1946), en la masa se presenta una incapacidad de comunicación entre los miembros. La vida industrial ha llevado a los individuos a alejarse de sus raíces y les ha ampliado su mundo, y en últimas, los ha dirigido a la conducta de masas. Este alejamiento se da por la creciente movilidad, la educación y, en especial, por los efectos de los medios de comunicación de masas. A su vez, el público se considera tal cuando un grupo se enfrenta por un asunto, se divide por la idea de cómo enfrentarlo y de cómo abordar su discusión. La opinión pública se moldea a través de la argumentación y la contra argumentación. Pero el debate público puede darse tanto de forma altamente emocional y lleno de prejuicios como de forma inteligente y seria.

Para Mills (1956) la masa contrasta con el público porque en el público los canales de comunicación permanecen abiertos, hay disposición a responder, las personas pueden expresar sus propias opiniones y recibir las de los demás. Mills critica la visión optimista de que los medios de comunicación ampliarían y animarían al público. Desestima tal posibilidad porque ve más evidencias de la transformación de los medios en función del mercado y de la sociedad de masas.

Otros autores como Park (1996) no distinguen la multitud de la masa. La multitud y la masa no están formalmente organizadas, en ambas prima la fuerza colectiva y la voluntad general. Sus miembros no tienen papeles ni estatus fijos. Sí reconoce la diferencia entre masa y público, pero destaca el problema de que los medios de comunicación de masas llevan a confundir al público con la 'opinión pública'. La opinión pública es un resultado del impulso colectivo carente de ilustración y se mantiene en el nivel de conciencia de la masa.

En estas reflexiones llama la atención que los teóricos del comportamiento colectivo ven posible que un grupo social cambie su condición. Y en esto otorgan a la comunicación un papel central. Sin embargo, en estas aproximaciones no desaparece el sesgo de la connotación despreciativa que predomina en la TSM. Es el caso de Park (1996), quien reconoce que los grupos pueden cambiar de estado, como cuando el público deja de ser crítico y se disuelve para convertirse en multitud. Para él estas dos formas tienen en común el que son mecanismos de adaptación social y cambio, formas sociales transitorias que los grupos utilizan para transformarse en nuevos modos de organización. Los dos son vías de partida para la creación de nuevas entidades sociales.

Mills (1956) observaba el cambio de una comunidad de públicos a una sociedad de masas. El público que configura la opinión pública se ha transformado y es menos

de lo que era antes. De manera similar, Blumer (1946) critica que el público y la masa están cada vez más entremezclados y son más difíciles de diferenciar. Advierte el peligro de que el público se convierta en multitud, aunque le resulta menos preocupante a la posibilidad de que el público se convierta en masa.

En cualquier caso, la aparente flexibilidad que se reconoce en el colectivo en este frente de la teoría de masas deja abierta la posibilidad de que las masas se transformen en grupos sociales más organizados y avanzados. El recorrido que hemos realizado deja en claro que ese reconocimiento es difícil de alcanzar sin sobrepasar los límites de la propia teoría. Bajo nuestra óptica, la observación del colectivo es solo una parte del problema. La contraparte que puede ampliar el panorama restrictivo de la sociedad de masas es el acercamiento a las relaciones sociales y a las interacciones entre los individuos. Y es justo lo que haremos en la segunda parte de esta fundamentación.

Una inferencia adicional para concluir este repaso por la TSM es la idea de que si asumimos que la comunicación —y dentro de ella los medios que la facilitan— juega un papel relevante en todo proceso de comportamiento colectivo, la aparición de nuevas herramientas de mediación comunicativa con características justo que apelan a tal dimensión, ameritaría una revisión de los efectos que potencialmente podrían desencadenar sobre los comportamientos sociales. El fenómeno más coyuntural, el de los MSRS en la web, se asocia con frecuencia a muchos de los problemas que por décadas ha ‘denunciado’ esta teoría. A simple vista pareciera que estas mediaciones profundizan en los grandes males de las masas, pero, creemos que antes de asumir esto como una conclusión definitiva, el asunto merece ser revisado también a la luz de la función que ellas llegan a cumplir en el nivel de las relaciones e interacciones entre los individuos. Si bien es cierto que muchos de los temores de la sociedad de masas, como la individuación, la preminencia de la técnica y la inhibición colectiva están más que nunca presentes, en algunos discursos actuales estos defectos se consideran la gran bondad de los medios sociales.

2.1.2. La cualidad reticular de la sociedad desde el análisis de redes sociales

Pasamos ahora al segundo frente teórico que hemos escogido en este intento por elaborar una mejor fundamentación para el estudio de los MSRS. Empezaremos con una pregunta introductoria: ¿Es realmente la tecnología el principal recurso que facilita la expresión de la cualidad reticular de la sociedad? Lo cierto es que la mera aparición de una serie de tecnologías que permiten conectar a las personas no es suficiente para explicar todo lo que implica la conectividad social, como hoy tiende a asumirse. Y aquí es donde aparece el llamado ARS para recordarnos que no existe sociedad sin vínculos, sin relaciones. Así como en la TSM nos interesaba ver las posibles incidencias de la coyuntura digital de nuestro interés sobre lo colectivo,

ahora el asunto es si esa conectividad se entiende mejor al enfocarnos en las interacciones entre los individuos. Pero la observación no la haremos desde la conectividad de los medios digitales, sino desde las conexiones naturales, las de los vínculos y relaciones, la que se presenta sin dispositivos tecnológicos.

El estudio de las redes, al que pertenece el ARS, es un campo de investigación multidisciplinar muy amplio agrupado alrededor de la llamada “ciencia de las redes” (*Network science*). Dentro de este se encuentra además la denominada “teoría de redes” (*Network theory*). Muchas ciencias, entre ellas la sociología y la informática, las utilizan como fundamento porque facilitan el estudio de realidades y procesos que de otro modo resultaría mucho más complejo. Algunas redes, como las redes sociales, en el sentido sociológico del término, entran justo en una categoría conocida como de ‘redes complejas’, es decir, redes cuya constitución, características y topología presentan principios más difíciles de entender que desde la simple idea de la conexión de elementos al azar (Estrada, 2011).

Para facilitar el estudio de las redes complejas la teoría de redes ha enseñado que la red se debe simplificar. Esta simplificación se realiza luego de observar que toda red, ya sea una red informática, una red de personas, una red neuronal, o de cualquier otro tipo, está integrada por dos elementos básicos: nodos y vértices. Los nodos corresponden a cada uno de los componentes que la integran, y los vértices representan las relaciones entre ellos y los vínculos que los conectan. Una red social, por lo tanto, está constituida por personas o individuos, que equivalen a los nodos, y por una serie de vínculos e interacciones que relacionan unos a otros, y que corresponden a los vértices.

La simplificación también se efectúa al representar gráficamente los nodos y vértices, lo cual sirve como sistema para la visualización de las redes. El gráfico de una red, al que también se le llama ‘grafo’, utiliza dos elementos básicos de dicha representación: puntos y líneas. Los puntos simbolizan los nodos, y las líneas, los vértices. En el caso de una red compuesta por personas, los puntos representan a las personas, y las líneas, las relaciones entre ellas.

De esta manera podemos entender la lógica de asumir que existe un paralelismo entre las redes informáticas o digitales, como es el caso de las que se conforman en los MSRS, y las que podríamos llamar las ‘redes sociales naturales’. Este paralelismo es posible debido a que su composición es la misma en un sentido amplio. Ya que hemos advertido de la dificultad de estudiar las mediaciones sociales como fenómeno en sí mismo, aquí es entonces donde cobra valor el ARS, la adaptación que la sociología ha hecho de la teoría de redes.

Lo que la sociología ha llevado a cabo desde este enfoque es tomar y adaptar de la teoría de redes los modelos, teorías y conceptos y adaptarlos a su propio objeto de estudio. Es verdad que en una proporción significativa este conocimiento proviene

de otras disciplinas, pero también es cierto que los avances en otras áreas de conocimiento han dotado a la ciencia de las redes de la tan anhelada interdisciplinariedad que muchas escuelas reclaman. El ARS, al no adolecer de este defecto, se ha nutrido considerablemente de ellas.

Antes de adentrarnos en el tema, consideramos necesario hacer énfasis en que el término redes sociales hoy en día se asocia de forma casi exclusiva a las redes que residen en la web. Sin embargo, esta denominación aparece en la sociología mucho antes de la euforia de los medios sociales. La primera vez que se formula el término se atribuye a Barnes (1954). Surge como una metáfora y llega a convertirse en toda una declaración conceptual de las relaciones sociales. Esta metáfora hace énfasis en que los vínculos de los individuos se ramifican a través de la sociedad (Mitchell, 1974). La sociología se apropia de él y lo estudia partiendo del axioma de que los fenómenos sociales se deben concebir en primer lugar desde las propiedades que son características de las relaciones entre las unidades que los conforman, más que de las propiedades de las unidades mismas (Molina, 2001). Aquí es donde puede verse la complementariedad de este enfoque con el punto de vista colectivo de observación de la realidad social.

El repaso que haremos por el ARS será a partir de los tres modelos más representativos de la teoría de redes siguiendo el esquema de Newman, Barabási y Watts (2006): el “modelo de redes aleatorias” (*Random networks*) (Erdős y Rényi, 1960); el “modelo de los mundos pequeños” (*Small worlds*) (Milgram, 1967; Watts y Strogatz, 1998; Watts, 2004); y el “modelo de redes de libre escala” (*Free Scale Networks*) (Barabási y Albert, 1999; Barabási, 2002). Con la presentación de cada modelo introduciremos algunas de las formulaciones a las que han dado lugar, y explicaremos los conceptos, propiedades y métricas que se asocian a cada uno.

Cuando hablamos de propiedades y métricas, nos referimos a una serie de características que sirven como verdaderas ‘unidades de medida’. Estas se utilizan para ‘cuantificar’ las relaciones y cualificar el funcionamiento entre las partes de una red. Este aspecto es muy importante porque el ARS puede ser visto como un área de conocimiento desde la que se intenta impregnar a la sociología del principio cuantitativo que rige a las ciencias exactas. Por supuesto que no nos interesa entrar en la discusión sobre esta aparente pretensión, pero sí queremos dejar en claro que nos resulta valioso el aporte que desde una óptica como esta se hace en la comprensión de las dinámicas que rigen las interacciones entre los individuos y, de nuevo, en cómo ellas pueden tener efectos en los niveles grupal y social.

A lo largo de la exposición, como se hizo en el aparte anterior, inferiremos los puntos de confluencia que resultan comunes entre el ARS y el fenómeno particular de los MSRS a fin de ir completando nuestro marco teórico.

La literatura sobre redes reconoce de manera reiterada al matemático Leonhard Euler el haber sido el creador de la primera representación de una red. En ella nace la llamada “teoría de grafos” entre cuyos precursores se encuentran el propio Euler (Alexanderson, 2006) y otros autores como Augustin Louis Cauchy, Arthur Cayley y Simon Antoine Jean L’Huillier. En sus inicios el estudio de las redes fue un campo de interés casi exclusivo de los matemáticos, pero con el pasar del tiempo despertó el interés de otros ámbitos de la ciencia. Se estima que el aporte de la teoría de grafos emerge de la utilidad de representar la relación entre diferentes elementos de una red con el grafismo simple de los puntos y las líneas. Es lo que dentro de esta teoría se llama el ‘análisis topológico’.

Se suele identificar como el primer grafo una representación de un problema matemático conocido como ‘los siete puentes de Königsberg’ al que Euler propuso solución. El grafo representa siete puntos geográficos constituidos por las diferentes orillas del río Pregel, por las islas que forma en la ciudad de Königsberg (hoy Kaliningrado, Rusia), y por cuatro puentes que los conectan. El problema cuestionaba si era posible cruzar los cuatro puntos y pasar por los siete puentes sin repetir ninguno (Shields, 2012). A pesar de la popularidad del acertijo, su solución resultó menos trascendente que el grafo correspondiente, pues de allí surge la idea de que por medio de puntos y líneas es posible ilustrar las relaciones entre los elementos constitutivos de red de índole diversa.

Para el caso de la sociología, esta solución de simplificar en grafos las relaciones sociales se remonta a los años treinta con el nacimiento de la llamada “sociometría”. La sociometría es un sistema que cuantifica y cualifica las relaciones sociales y sirve para explorar la evolución y organización de las personas dentro de un grupo. Jacob Moreno, el desarrollador de este método, también es conocido como uno de los padres del análisis redes sociales, por su contribución a la representación gráfica de vínculos sociales con lo que él llamó ‘sociogramas’ (Moreno, 1978). Este autor fue bastante visionario porque sus gráficas eran capaces de ilustrar aspectos de los individuos y de las relaciones que superan los límites de la representación de interacciones sociales con simples puntos y líneas.

La teoría de grafos influyó se asocia con el principio predominante que hasta poco más allá de mediados del siglo XX intentó explicar el surgimiento y evolución de las redes: la aleatoriedad. Nos encontramos frente al llamado modelo de redes aleatorias que entiende que los nodos y vértices aparecen, se unen, y la red se desarrolla sin reglas particulares, o lo que es lo mismo, de manera aleatoria. Bajo esta premisa, en una red todos los nodos tienen potencialmente las mismas posibilidades de conectarse entre sí. Como exponentes principales de este paradigma de las redes se destacan Paul Erdős y Alfred Rényi, también matemáticos (Barabási, 2002; Watts, 2004).

Erdős goza de un amplio reconocimiento entre los matemáticos por su prolífica producción intelectual. La mayoría fue publicada en compañía de un grupo considerable de colaboradores. Se estima su producción de artículos en un número superior a los mil quinientos. Erdős también es conocido por una curiosidad matemática, que se cita con frecuencia en el ARS, y con la que se describe la red de vínculos con sus coautores. Hablamos del llamado ‘número de Erdős’. Este consiste en medir la cercanía de cualquier matemático que con Erdős o con cualquiera de quienes colaboraron en su producción intelectual. El número entonces representa la distancia de cualquier autor con Paul Erdős. Así, los quinientos nueve coautores que publicaron directamente con él tienen como número de Erdős ‘uno’. A su vez, quienes escribieron o llegan a escribir en coautoría con sus colaboradores directos tienen o llegarían a tener un número de Erdős de ‘dos’, y así sucesivamente (Goffman, 1969).

Si representamos gráficamente la red de relaciones de Erdős podríamos observar dos aspectos: la estructura de la red y las líneas de relaciones, cercanas o lejanas, que la integran. La forma que adopta la red se puede asumir, para utilizar un término sociológico, como la llamada ‘estructura social’. A su vez, la cercanía o la lejanía entre nodos hablaría de al menos una cualidad básica de las relaciones dentro de esta red. De esta forma tenemos los insumos para realizar un análisis de la red social.

Esta representación, sin embargo, es una visión estática de las redes, una especie de fotografía que se toma en un momento dado, pues no da cuenta de los cambios conforme van apareciendo en ellas. Pero las redes sociales en realidad son dinámicas. El gráfico tampoco ilustra de manera eficiente todas las posibles propiedades de los integrantes de la red y sus interacciones. A pesar de las críticas que hoy se pueden hacer al modelo de redes aleatorias estos fueron los principios sobre los que se elaboró: la red se asume como una entidad estática y no se observan con detalle las interacciones porque, al suponer que se dan de manera aleatoria, no hay reglas que descubrir. El problema es que si una red social fuera regida por la aleatoriedad sería muy democrática, algo que no ocurre en la realidad. Estas omisiones del modelo se explican porque, de acuerdo con Barabási (2002), a Erdős y Renyi solo les interesaba la belleza y propiedades matemáticas del modelo antes que su validez y aplicabilidad en problemas sociales.

Hoy, por supuesto, no se conciben las estructuras de redes sociales ni las relaciones entre sus integrantes como entidades estáticas y simétricas. Limitar la visión a lo puramente estructuralista solo sirve para entender las redes, instituciones o grupos consolidados y estables, pero no para entender el cambio y la transformación social (De Ugarte, 2004).

Sin embargo, a pesar del error de fondo, el modelo de redes aleatorias hace varias contribuciones importantes para el estudio de las redes: la definición de los

elementos constitutivos de la red; la herencia de la teoría de grafos y sus lecciones sobre la simplificación de las redes de manera gráfica; y la proposición de los atributos y métricas básicas para analizar una red.

Sobre la definición de los elementos constitutivos de la red —los nodos y los vértices— podemos añadir que en el ARS también se habla de actores, en lugar de nodos. Esta adaptación de la terminología al campo social es un buen ejemplo de cómo el análisis de redes se ha apropiado de la teoría y la ha ajustado a sus propósitos.

En cuanto a la representación gráfica, también ha tenido lugar la misma adaptación, porque, como lo hemos sugerido, los puntos y líneas no dan cuenta suficiente de la cantidad de diferencias que existen entre las personas y los vínculos que las unen. En una concepción aleatoria de las redes esto resulta irrelevante, pero para el estudio de fenómenos sociales, el ARS ha necesitado superar esta limitante. Más adelante daremos cuenta de cómo se hizo.

Con respecto a las métricas, la primera de ellas aparece en el número de Erdős. Es el concepto de ‘distancia’ (*Distance*), el cual se refiere a qué tan cerca o lejos está un nodo de otro. También se utilizan de forma similar los términos de ‘cercanía’ (*Closeness*) o ‘separación’ (*Separation*), pero todos se refieren a la misma relación entre nodos. Otra métrica que se puede asociar a un modelo estático de redes es el ‘tamaño’ (*Size*) que no es más que el número de nodos que integran una red, aunque también se emplea para cuantificar el número de vértices. La cercanía entre nodos sugiere también que al estar unos nodos más cerca de otros podemos utilizarlos como caminos para conectar nodos lejanos. Aquí parece el concepto de ‘diámetro’ (*Diameter*), el camino más largo de todos los caminos que se han calculado como más cortos entre todos los nodos de la red. El diámetro sirve para medir el tamaño lineal de una red (Estrada, 2011).

En una concepción de las redes como esta, en que los nodos se van vinculando entre sí sin que existan normas que expliquen y cuantifique el proceso, se estima que lo van haciendo uno a uno, hasta llegar a un punto en que todos los nodos potenciales de la red cuentan con al menos un vínculo. Este momento es llamado ‘emergencia’ (*Emergence*), cuando los nodos aislados se convierten en una verdadera red. Para alcanzar este estado solo se necesita un vínculo por nodo para que la red alcance condición de tal. Cuando todos los nodos, hasta los más aislados se vinculan, el instante de emergencia genera lo que se denomina un ‘componente gigante’ (*Giant component*). El cambio de nodos aislados a un componente gigante recibe el nombre de ‘fase de transición’ (*Phase transition*). Ahora es posible llegar a cualquier nodo de la red navegando a través de los enlaces que vinculan a todos los nodos (Barabási y Albert, 1999).

De nuevo podemos advertir las limitaciones del modelo, por cuanto hay una diferencia notable sobre la configuración de este tipo de red con la manera en que se

gestan las redes sociales, porque los seres humanos tenemos una condición natural de conectarnos con más de una persona y además aplicamos criterios para elegir con quién.

Es momento de detenernos en un primer punto de análisis sobre cómo el modelo de redes aleatorias puede ayudar a entender algunos aspectos clave sobre el valor de los MSRS. En tiempos de Euler, e incluso de Erdős, graficar una red de gran tamaño era complejo. No existían herramientas informáticas para procesar altos volúmenes de datos. Pero hoy, la historia es bien diferente. Es más, con las redes sociales digitales los datos de la interacción entre los participantes se generan automáticamente, así que solo hay que procesarlos para su visualización de manera gráfica. Esto constituye un gran avance para el ARS que hoy dispone de *software* diseñado con este fin. De este modo se podrían concebir las redes sociales digitales como una materia prima para el estudio de distintas facetas de la interacción humana al hacer posible su rápida observación de forma gráfica.

Sin embargo, también debemos anotar que si bien es cierto que la interacción que se realiza en las redes digitales no puede asumirse como una réplica exacta de la que tiene lugar en las relaciones convencionales, no es posible desestimar su potencial para reflejar aspectos del comportamiento y dinámica de los vínculos y relaciones sociales. Los MSRS podrían servir para encontrar patrones de la interacción social que resultaría mucho más complejo descubrir en una observación simple o en un procesamiento manual de información.

El concepto de distancia nos sirve ahora para introducir el segundo modelo paradigmático que ha regido la teoría de redes: el modelo de los mundos pequeños. Esta denominación aparece en los estudios de Stanley Milgram luego de realizar el experimento que resuelve el denominado ‘problema de los mundos pequeños’ (*Small-world problem*). En tal experimento Milgram (1967) trata de medir qué tan cerca están las personas unas de otras a pesar de no conocerse todas entre sí. Para responder a esta sugestiva inquietud él intentó hacer llegar ciento sesenta cartas a un destinatario en otra ciudad a través de las cadenas que forman los vínculos de contactos. Las cartas solo se podían entregar personalmente a contactos conocidos que eventualmente las pudieran entregar de modo directo al destinatario. Milgram ideó un sistema de postales para rastrear la composición de cada cadena de entregas. Del total de cartas enviadas llegaron a destino cuarenta y cuatro. El investigador sumó el número de intermediarios en cada caso, lo promedió y redondeó como resultado un valor de seis. El experimento quizás hoy resulta menos conocido que la teoría a la que dio lugar: la “teoría de los seis grados de separación” (*Six degrees of separation theory*). Las características del experimento y los datos obtenidos llevaron a Milgram a suponer que todos los seres humanos, sin importar el lugar geográfico en el que nos encontremos, estamos separados por un promedio de seis vínculos.

El experimento fue objeto de gran atención y no estuvo exento de crítica, tanto por lo llamativa que era la prueba como por la metodología seguida por Milgram. Kleinfield (2002), entre los críticos, opinó que la teoría de los seis grados de separación era poco más que un mito urbano por la ligereza en el manejo de las evidencias empíricas. Recuerda que Milgram había realizado un estudio anterior con resultados muy diferentes. En un segundo estudio tuvo el cuidado de contar con condiciones más favorables, como un apoyo publicitario, una muestra con diferentes características demográficas y un destinatario socialmente prominente, las cuales favorecieron el sorprendente resultado.

Sin embargo, la teoría goza hoy de más reconocimiento que nunca, a la vez que está soportada sobre nuevas evidencias. Mencionaremos dos trabajos que le dan validez y que además cuentan con la particularidad de que fueron realizados con el apoyo de herramientas digitales. Dodds, Muhamad y Watts (2003) realizaron un estudio global con más de sesenta mil usuarios de correo electrónico. Estos debían hacer llegar los mensajes a diez y ocho destinatarios en trece países reenviándolos a contactos conocidos. En este caso la media resultó ser el mismo valor obtenido por Milgram, es decir, seis. El segundo estudio lo realizaron investigadores de Microsoft. Midió la separación entre usuarios del sistema de mensajería instantánea Messenger y el valor promedio que obtuvieron fue de poco más de seis. La informática hizo posible en este estudio construir un grafo de ciento ochenta millones de nodos y treinta mil millones de conversaciones. Este es considerado, en su tipo, el estudio de mayor alcance global realizado hasta la fecha de su publicación (Leskovec y Horwitz, 2007).

Del concepto de cercanía, que en el modelo de los mundos pequeños es análogo al de 'grados de separación' (*Degrees of separation*), es posible inferir que entre dos nodos en una red hay caminos de conexión cortos y largos. Barabási (2002) llama la atención sobre este punto al plantear la idea de que es posible acortar los grados de separación entre dos nodos utilizando como intermediarios nodos que reduzcan la distancia. En los experimentos citados las cartas o mensajes que llegaron a destino en realidad no siguieron el camino más corto, sino el camino que los remitentes fueron trazando sin reparar en la estructura de la red. Por eso, de acuerdo con el autor, si los vínculos se hacen visibles es posible reducir las distancias entre nodos, ya que se pueden escoger los vínculos que más acercan al nodo de destino.

Por esta razón Barabási insiste en que los grados de separación de la red social humana en realidad son de un valor menor del que se encontró tanto en los estudios de Milgram como en los de investigadores posteriores. Atribuye esta condición al hecho de que "no tenemos un motor de búsqueda social, así que podríamos nunca saber el número real [de grados de separación] con total certeza" (p.38). Luego añade: "Ya que no hay mapas que nos digan quién está conectado a quién y quién es amigo de quién, esta es una tarea imposible" (p.47). Pero Barabási no consideró que una

solución a este asunto —al menos de modo parcial—, estaba a la vuelta de la esquina con la aparición de las redes sociales digitales.

Aquí aparece una interesante bondad de las redes con soporte informático, y en particular de los MSRS. Al basarse en el principio relacional de vínculos virtuales que se elaboran a través de los listados de amigos, contactos o seguidores, según sea el caso, estos se hacen visibles. Así que podría considerarse que las redes sociales digitales potencialmente acortarían las distancias entre los individuos y podrían servir de mapas sociales para el estudio y observación de las propiedades presentes en las relaciones entre los individuos que las integran.

Ahora, una vez se reconoce que las redes sociales presentan condiciones observables, y que su composición está lejos de darse por simple aleatoriedad, pasamos a cuestionar la idea de que todos los nodos y vértices en una red de personas son iguales entre sí. Con esto nos referimos a la dificultad ya expuesta en la teoría de grafos de que los puntos y las líneas no son capaces de representar de modo estricto toda la realidad implícita en los individuos y sus vínculos. En otras palabras, todas las personas, al compararlas, son diferentes, al igual que todas las relaciones sociales poseen características diversas. Dar cuenta de las desigualdades ha significado una exigencia para el ARS.

Sobre la cuestión de las diferencias entre nodos, salta rápidamente a la vista el hecho de que en toda gráfica de una red social no todos los nodos poseen el mismo número de vértices que los conectan a otros. Así, algunos nodos lucen como entidades aisladas. A un nodo de estos se le denomina ‘nodo periférico’ (*Peripheral*). Y otros, son nodos altamente conectados. Un nodo que cumple esta condición es llamado ‘conector’ (*Connector*). Algunos de los nodos, sin importar si están poco o muy conectados, son útiles en el camino para llegar a otros nodos significativos de la red. Un nodo en esta posición recibe el nombre de ‘puente’ (*Bridge*).

Este tipo de distinciones en el ARS nos sirve para introducir el concepto de ‘centralidad’ (*Centrality*), una de las métricas más importantes. La centralidad en realidad es un conjunto de métricas que ayudan a determinar la importancia de un nodo (Freeman, 1979). Un nodo puede tener un alto o bajo número de vínculos. De este se deriva el llamado ‘peso’ (*Strenght*) o ‘grado nodal’ (*Degree*). Pero, el que un nodo esté altamente conectado con otros no lo hace necesariamente un nodo relevante. Su importancia se evidencia en otras métricas, como por ejemplo, que aparezca más o menos veces en el camino de conexión entre dos nodos. A esto se llama el ‘grado de intermediación’ (*Betweenness*) (Estrada, 2011). Los nodos con alto grado de intermediación son nodos con alto peso nodal, pero que adicionalmente cumplen una función conectora. Esta, por supuesto, no la alcanzan a cumplir todos los nodos con alto peso.

En el caso de las redes sociales, la centralidad se puede asociar a la prominencia que un individuo logra en cualquier red humana. En este sentido, la centralidad se puede asociar con algunas formas de poder. Para explicar mejor esta cuestión encontramos útil recurrir a la analogía que hace De Ugarte (2007) de ciertas estructuras sociales con las topologías de redes informáticas que propuso Baran (1964) al encomendársele diseñar una estructura de red viable para la primigenia Internet. El resultado fue la formulación de tres tipos de redes básicas: redes centralizadas, redes descentralizadas y redes distribuidas. En la topología centralizada un nodo central concentra todos los vínculos, y estos no tienen relación entre sí más allá de la que tienen con el nodo central; en la topología descentralizada, varios nodos se distribuyen las responsabilidades de ser los puentes entre los nodos más importantes; y en la red distribuida, todos los nodos son iguales, y están conectados, a la manera de una telaraña con la mayoría de los nodos adyacentes.

Si asumimos estas topologías como estructuras de orden social, en la red centralizada hay un poder absoluto del que dependen todos los nodos. Es la red menos democrática, y se opone a la red distribuida, en la que el poder se reparte equitativamente. En una posición intermedia entre estos dos extremos se encuentra la red descentralizada. Este es justo el tipo de asociación que realiza De Ugarte (2007) cuando relaciona la sociedad industrial con la gestación de una estructura de red social descentralizada por la aparición de organizaciones de todo tipo que diluyen el poder concentrado, o de estructura centralizada, que antecedió ese momento. También es la misma en la que se considera a Internet y a los medios sociales como herramientas que están moldeando una red social de estructura distribuida. De acuerdo con el autor, en este momento de la era digital estamos construyendo un tipo de estructura distribuida.

Una interesante pregunta que surge alrededor del concepto de centralidad, que a la vez podría explicar los eventuales cambios que se estarían presentando en las estructuras sociales, es si la centralidad en los MSRS es correspondiente con la existente en las redes sociales naturales. La respuesta es que no hay una real correspondencia. Sí es cierto que existe una tendencia a que algunos nodos muy conectados en las redes humanas lo estén en el entorno digital, pero esto no es para nada una regla. Por eso se puede inferir que con las redes sociales en la web podría estar teniendo lugar una especie de proceso de movilidad de la centralidad. Esto es, que actores que en las relaciones sociales convencionales poseen un alto grado de importancia, por su cantidad de vínculos o por ser conectores de otros nodos, no la tengan en los medios digitales. Esto implicaría que se podría estar propiciando transformaciones en las estructuras sociales, y dentro de ellas, en las estructuras de poder tradicionales.

La misma dificultad que acabamos de explicar sobre la limitante de representar a los actores de una red con puntos, se presenta, incluso en un grado mayor, en la

representación de las relaciones sociales con líneas. Las relaciones nunca son iguales, ni son simétricas, ni se expresan de la misma manera, y los intercambios que se dan en ellas son de características muy variadas. Veremos algunas de estas diferencias y cómo el ARS ha ido resolviendo esta restricción.

En primer lugar, vamos a hablar de la ‘fuerza de los vínculos’ (*Link strength*). Aquí resulta pertinente el aporte de Granovetter (1973; 1983) quien propuso hacer una distinción de los vínculos según la intensidad que une los nodos. Las personas pueden estar unidas por lazos fuertes o débiles, por el mayor o menor grado de intensidad de la relación, y, de acuerdo con el autor, son tan importantes unos como otros. En sus investigaciones Granovetter demuestra que los vínculos débiles – no solo los fuertes – tienen una relevancia significativa en todo conjunto social. Los lazos débiles pueden generar oportunidades a los individuos porque abren puertas a otras redes distintas a la red cercana de conocidos, que tiende a ser cerrada, además de que favorecen la innovación y rompen con la heterogeneidad. Al dar importancia exclusiva a los lazos fuertes se ignora el valor de las diferencias que están presentes en todo vínculo social.

Pero la fuerza de los vínculos es solo una de todas las formas posibles de interacción entre individuos. Dentro de ellas encontramos, entre otras, el ‘contenido’, la ‘direccionalidad’, la ‘duración’, y la ‘frecuencia’ de la interacción (Requena, 1989). El contenido se refiere al flujo de comunicación o intercambio (temas, ideas, opiniones, sentimientos, etc.). Este elemento es muy difícil de graficar porque a nivel de contenidos las posibilidades de interacción son infinitas. La direccionalidad hace alusión a la reciprocidad de las relaciones. No podemos olvidar que las relaciones sociales, en general, no son reciprocas. Normalmente son más activas de un individuo hacia otro (como en el caso de un jefe a un subordinado). La duración trata del tiempo de vida de un vínculo. Hay vínculos activos y vínculos latentes. Un vínculo puede estar activo por épocas, o por momentos, y luego estar inactivo por mucho tiempo, o puede ser constante. También los vínculos nacen y mueren, y esto sucede en todo tipo de relaciones humanas. La frecuencia trata de la repetición de los contactos entre las personas vinculadas. Esta repetición es también muy variable.

Al entrar en este nivel más detallado de análisis de las relaciones aparecen otras posibles inferencias en relación con los MSRS. Cuando las relaciones están mediadas por este tipo de herramientas se podrían superar las barreras físico-temporales con las que cuentan las relaciones sociales directas. La publicación de contenidos nuevos favorecería el nacimiento de vínculos nuevos producto de la afinidad y los intereses comunes. Sería posible establecer vínculos unidireccionales sin que exista una relación recíproca (como cuando en una red social se sigue a una persona que no nos conoce). Además, algunos vínculos no desaparecerían tan fácilmente, porque, al permanecer latentes en los medios sociales, podrían activarse en cualquier momento. También, gracias a la mediación, todas las relaciones podrían activarse más

fácilmente al no requerirse la presencia física. En otras palabras, los MSRS estarían aumentando nuestra capacidad de gestionar nuestros vínculos y relaciones sociales.

El tercer modelo que se destaca dentro de la teoría de redes es el llamado modelo de redes de libre escala propuesto por Barabási y Albert (1999). De acuerdo con estos autores, existen dos fuerzas esenciales en la dinámica natural de una red social: el ‘crecimiento’ (*Growth*) y la tendencia a una ‘afiliación preferencial’ (*Preferential attachment*) hacia los nodos con más enlaces. Se ha demostrado que en distintas redes, entre ellas las redes sociales, se presenta una propensión a crecer o, lo que es lo mismo, a que se añadan nodos y se establezcan más vínculos entre ellos. Este es el atributo del crecimiento. Pero los vínculos nuevos no se crean de forma equilibrada, sino que hay una probabilidad mayor de que esos se generen con los nodos más conectados, ya que resultan más visibles. Este es el concepto de afiliación preferencial (Barabási, 2002).

A diferencia de la manera en que el modelo de redes aleatorias concebía la formación y desarrollo de las redes, el crecimiento sirve para demostrar que cierto tipo de redes —incluidas las sociales— no son estáticas y más bien son entidades que evolucionan. Parte de su evolución se demuestra en el incremento de la cantidad de nodos y vínculos. De igual modo, la afiliación preferencial indica que la red no podrá ser tan democrática; habrán algunos nodos que resultarán mucho más vinculados y los enlaces nuevos tenderán en mayor proporción a conectarse a ellos. Estas dos características están presentes en muchas redes, y no solo en las redes sociales (Newman et al., 2006). Un ejemplo es la *World Wide Web*, a la que se añaden constantemente nuevos nodos (archivos de todo tipo) y enlaces (hipervínculos), y en la que además la cantidad de vínculos y su concentración es altamente variable (Huberman, 2001).

Los principios que rigen la formación y el desarrollo de las redes de libre escala nos muestran la contribución más destacable de este modelo: develar leyes básicas presentes en el dinamismo de las redes y desmentir el paradigma de la aleatoriedad. Con este interés, las observaciones de Barabási (2002) conducen al descubrimiento de que las redes sociales y otras redes complejas se rigen por una ‘ley potencial’ (*Power law*) y no por una ‘Curva de Bell’ (*Bell curve*) como se daba por sentado. En la ley potencial existe una relación entre dos cantidades que varían una en función de la otra. Esto es, que no existe un pico de nodos conectados promedio en el centro y curvas decrecientes en los extremos, sino que hay un ‘grado de distribución’ (*Distribution degree*) de muchos nodos poco conectados en un extremo y de pocos nodos muy conectados en el otro.

El tipo de distribución de la ley potencial es evidente en el “Principio de Pareto” o regla del 80/20 según la cual el ochenta por ciento de algo es controlado por el veinte por ciento de una población, y el ochenta por ciento de esa misma población

solo controla el veinte por ciento de ese algo (Koch, 2001). Dentro de las demostraciones más conocidas de este principio sobresale aquella del ámbito de la economía en la que se sostiene que el ochenta por ciento de la riqueza está en manos del veinte por ciento de la población, y el veinte por ciento restante de esa misma riqueza, se distribuye en el ochenta por ciento de tal población. Pero no solo existen estudios sobre el cumplimiento de la regla en la economía, sino también en la política, la sociología y hasta la informática. Para el caso de las redes sociales la aplicación del principio significa que el ochenta por ciento de los vínculos están concentrados en el veinte por ciento de los actores (Barabási, 2002).

En las redes complejas la regencia de la ley potencial se traduce en que existirán algunos nodos altamente conectados. Estos serán, en cualquier caso, más visibles que otros nodos, y por ello, mediante el proceso de afiliación preferencial, tenderán a crecer más fácilmente en vínculos. A estos nodos, que ya habíamos llamado conectores, en este contexto son también nodos con una alta centralidad (*hubs*). Estos nodos son muy importantes porque son los responsables de que los grados de separación en una red compleja tiendan a tener un valor reducido. Si se eliminaran unos cuantos de estos nodos la conectividad de la red se afectaría drásticamente (Barabási, 2002).

Al modelo de redes de libre escala también podemos asociar un conjunto de métricas. La primera de ellas se relaciona con el concepto de crecimiento y se le denomina 'densidad' (*Density*). La densidad de una red es la proporción de vértices que existen en relación con el total de vértices posibles (Scott, 2000). Decimos que esta métrica guarda relación con el crecimiento porque la densidad de toda red tiende a aumentar en la medida en que se establecen nuevos vínculos. Si hablamos de redes sociales, la densidad es un factor que va cambiando, y tiende a ser mayor conforme evoluciona la red.

La segunda, se asocia al concepto de afiliación preferencial y se le denomina el 'agrupamiento' (*Clustering*). En las redes sociales existe una predisposición natural a formar grupos con personas cercanas antes que a establecer vínculos con todos los nodos disponibles en la red. Por tal razón es usual que haya vínculos compartidos, esto es, que los vínculos sociales de una persona se conozcan entre sí. Este fenómeno se mide por medio del llamado 'coeficiente de agrupamiento' (*Clustering coefficient*) que se explica de esta manera: un alto coeficiente implica que muchos de los miembros de un grupo se conocen entre sí, y lo opuesto, poco conocimiento mutuo, cuando hay un bajo coeficiente (Watts y Strogatz, 1998).

Como ya decíamos, en el modelo de redes de libre escala se supone que los nodos que concentran más vértices tienen una ventaja sobre otros para ser atractivos y generar vínculos nuevos. De este modo, el tiempo es un factor que favorece a los nodos más antiguos de una red. A los nuevos actores se les dificultará ser nodos con

alta centralidad porque tienen que empezar a lograr visibilidad y adhesión. Sin embargo, en ocasiones emergen nodos nuevos que rompen esta regla. Estos nodos poseen una cualidad a la que se ha llamado 'aptitud' (*Fitness*), la cual se define como el nivel de atractivo de un nodo para generar vínculos con él. Esta excepción, según Barabási (2002) no contradice los principios de crecimiento y afiliación preferencial que rigen a las redes de libre escala.

De vuelta a nuestro análisis, por la facilidad que ofrecen para gestionar las relaciones sociales, los MSRS en la web contribuirían en la creación de nuevos vínculos sociales. Es verdad que muchos de estos podrían ser lazos débiles, pero reconociendo que tienen un valor social importante esta conectividad adicional sería beneficiosa para la evolución de la red social en general. Una de las razones por las que se facilitaría el establecimiento de vínculos nuevos es que no son necesarios los intermediarios para entablar nuevas relaciones, incluso con desconocidos y hasta con ciertas personas de difícil acceso. Al estar los vínculos visibles a través de las listas de contactos, amigos, sugerencias de vínculos comunes, seguidores, etc., el proceso se facilita.

También podría afirmarse que la densidad social tiende a aumentar con la ayuda de los medios sociales. Aunque la naturaleza de la interacción directa difiere de la interacción mediada, en las dos situaciones se presentan experiencias relacionales. Se podría sugerir además que al ser posible recrear la interacción directa a través de tecnologías se estarían expandiendo las capacidades naturales de creación, gestión y desarrollo de las relaciones. Debería considerarse también que a pesar de que muchos de los vínculos mediados no alcanzan a experimentar la interacción social directa no por ello dejarían de propiciar interacciones igualmente válidas.

En la última década el interés por la teoría de redes y por el ARS se ha incrementado de forma considerable y, en consecuencia, se ha venido publicando un número creciente de investigaciones. En ellas está teniendo lugar una convergencia entre el modelo de los mundos pequeños y el modelo de redes de libre escala. Nos referiremos enseguida a algunos resultados que siguen la línea de indagación sobre las reglas del comportamiento y leyes que rigen las redes. Pero antes, explicaremos algunos de los nuevos conceptos de los que se ha apropiado al ARS para así poder ilustrar mejor las tendencias de la investigación más actual.

Al añadir complejidad a los problemas estudiados ha sido necesario ampliar los límites conceptuales. Si bien las métricas son útiles para el estudio de las relaciones a un nivel básico, el comportamiento humano, al presentar variables cualitativas, exige una adaptación adicional. Y es que la interacción entre personas puede desencadenar cambios y transformaciones. Un ejemplo de este asunto lo vemos en la pregunta sobre cómo estudiar la manera en que un individuo moviliza a otro al cambio. Aquí aparecen varios conceptos: en las interacciones entre personas es posible que una

produzca algún tipo de afectación sobre la otra. A eso se le llama ‘influencia’ (*Influence*). También es cierto que no en todo intercambio se presenta afectación de un individuo sobre el otro; a veces se produce el ‘contagio’ (*Contagiousness*) y a veces no. En ocasiones el contagio sufre una rápida ‘propagación’ (*Spread*) al punto de que se habla de alcanzar una condición ‘viral’ (*Virality*). O en ocasiones se puede llegar a un amplio nivel de diseminación como el que caracteriza a una ‘epidemia’ (*Epidemics*) (De Ugarte, 2004).

Estos procesos nos permiten volver a la inquietud que surgió previamente sobre el dinamismo de las relaciones y a la dificultad del ARS para dar cuenta de esta condición. El objeto de estudio debe presupuestar que toda aproximación a la sociedad bajo el concepto de red es restrictiva si no supera los límites de la mirada puramente estructuralista. Una apropiación correcta de las redes sociales debe evidenciar los procesos de transformación que se dan a lo largo del tiempo y adaptarse a todas las particularidades cambiantes del comportamiento humano.

Una muestra de cómo ha sido posible encarar estas limitantes la encontramos en los trabajos de Christakis y Fowler (2007; 2008; 2009; 2010). Estos autores, con la ayuda de recursos informáticos y bases de datos procedentes de un estudio iniciado en 1948 en un pueblo de los Estados Unidos conocido como el “Estudio del corazón en Framingham” (*Framingham Heart Study*), lograron develar algunos de esos rasgos ocultos que subyacen bajo la dinámica de las redes sociales. La información de muchos años sirvió para realizar un mapeo de los vínculos y de los cambios que en ellos se produjeron por décadas, con lo cual fue posible llegar a hallazgos que van más allá de lo obvio. Por ejemplo, bajo el paradigma de los mundos pequeños, los autores concluyen que el amigo de una persona obesa aumenta sus posibilidades de engordar hasta en un cincuenta y siete por ciento, y que incluso los amigos de este amigo, aunque no conozcan a la persona que ha subido de peso, llegan a tener un nivel de influencia nada despreciable que los puede hacer engordar. La influencia llega a afectar hasta el tercer grado de separación aún sin existir vínculos directos (Christakis y Fowler, 2007).

A partir de la misma información han podido establecer que una persona feliz es capaz de influir en un amigo suyo hasta en un nueve por ciento de su felicidad. Lo mismo sucede con la tristeza, cuya influencia llega a calcularse en siete por ciento sobre los vínculos de quien la experimenta (Fowler y Christakis, 2008). También se ha analizado la dinámica colectiva del tabaquismo (Christakis y Fowler, 2008) y la propagación de la soledad (Cacioppo, Fowler y Christakis, 2009) con resultados similares. Para llegar a estas conclusiones fue necesario procesar muchas variables, y además observarlas conforme transcurría el tiempo. Esta condición cambiante es la que se entiende como el dinamismo de las redes.

En estas investigaciones, posibles gracias a los avances informáticos, se generaron especies de grafos dinámicos con los que se facilitó la observación de cómo iban operando los cambios en la red de relaciones de Framingham. Esta técnica se conoce con el nombre de ‘mapeo de redes’ (*Network mapping*) y ofrece la posibilidad de evidenciar —cuando se cuenta con datos suficientes— las características cambiantes de la red. Llegar al tipo de conclusiones que encuentran los investigadores no hubiera sido posible con los grafos estáticos que por mucho tiempo fueron el estándar aceptable de representación de las redes.

Aquí podemos establecer una nueva inferencia sobre los aportes de los MSRS. Al soportarse en sistemas informáticos, los datos que se generan de las interacciones entre individuos serían una materia prima valiosa para —luego del debido procesamiento— estudiar las transformaciones y dinámica de las redes que en ellos se configuran. El mapeo se convertiría en un recurso imprescindible para ese fin y ayudaría a develar rasgos particulares del comportamiento individual, grupal y colectivo. La sistematización de los datos haría visibles aspectos del comportamiento y transformaciones que sufre estas redes y que de otro modo pasarían inadvertidos.

Al margen de lo sugestivo de este tipo de investigaciones, llama la atención cómo se adaptan conceptos procedentes de otras ciencias, como el de contagio, propagación y viralidad —en este caso de la biología y de la medicina—, y su ajuste a los propósitos de objetos de estudio ajenos. Esto explica por qué hoy en día frentes muy diversos de aplicación del ARS, tan disímiles como la comunicación y el mercadeo, dirigen su atención hacia los avances que se dan en estas ciencias. Dado que es posible establecer analogías entre procesos —como entre los de difusión y transmisión de mensajes, y los de contagio y propagación de enfermedades—, el potencial de estudio parece ser muy prometedor. Este luce más promisorio aun cuando en la perspectiva actual del ARS aparece la visión de que sería posible descifrar las leyes que rigen el comportamiento social. Teóricamente esto significaría poder asegurar el éxito de cualquier campaña de difusión, o hasta lograr el cambio y la transformación social deseados si se actúa conforme lo dictan las leyes.

Nos encontramos aquí, finalmente, ante un problema complejo, pues se pretende que el ARS llegara a convertirse en una herramienta predictiva, capaz de anticipar las acciones y los hechos. Pero, ¿qué tan factible es poder llegar a vaticinar un comportamiento, un hábito, o un cambio individual o social? Si bien puede ser cierto que basta un individuo para desencadenar una revolución, no es suficiente con que tal individuo posea la idea o la intención de lograr ese objetivo. Será necesario ir alcanzando un cierto nivel de aceptación social. En la terminología de Young (1996), se necesita de una ‘dinámica de la conformidad’ (*Dynamic of conventions*) para que la nueva idea sea asumida, para que el comportamiento empiece a ser aceptado y, por el refuerzo social, se llegue al fin que se persigue. Cabe entonces la pregunta, ¿puede asegurarse la aceptación social deseada? Aunque es posible que estemos lejos de una

formula precisa para pensar que esta clase de objetivos lleguen a hacerse alcanzables siempre, esto no desestima los esfuerzos tanto teóricos y empíricos que se enfrentan a resolver este reto.

Como un ejemplo de aproximación teórica a este asunto mencionaremos el ejercicio deductivo de Gladwell (2000) de comparación de las epidemias con los fenómenos sociales del que intenta extraer una posible fórmula que asegure volver viral un contenido. El autor llama ‘momento de inflexión’ (*Tipping point*) al instante en que una epidemia ya no es controlable, y asevera que tres factores clave inciden en que un fenómeno social, de forma análoga, logre esa misma condición. Estos tres factores son ‘la ley de pocos’ (*The law of the few*), ‘el factor pegajosidad’ (*The stickiness factor*) y ‘el poder del contexto’ (*The power of context*). La ley de pocos es simplemente el mismo principio de Pareto que aquí se entiende como un porcentaje menor de la población –que es necesario identificar– y que sería el responsable de asegurar la influencia requerida para alcanzar la máxima propagación. La pegajosidad se explica como el nivel mínimo de atractivo necesario para seducir y desencadenar el fenómeno viral. Y el contexto, alude a las condiciones del entorno, ideales o no, que favorecerían o dificultarían la propagación.

Como ejemplo de una aproximación con soporte en evidencias empíricas haremos referencia a otro trabajo de Christakis y Fowler (2010) quienes utilizan un método alternativo para identificar los nodos centrales de una red social de estudiantes con el fin de predecir de forma anticipada una epidemia de gripe. A pesar de no contar con un mapa preciso de la red e información completa de su estructura monitorearon a un grupo de amigos referenciados por individuos seleccionados aleatoriamente. Realizaron un seguimiento a estos nodos para luego predecir el pico de la epidemia, y lo hicieron con antelación suficiente como para haber sido capaces de reaccionar de manera adecuada en su atención. A pesar de que este es un acercamiento disímil al anterior, hay una coincidencia en suponer que los nodos centrales de una red son claves en todo proceso de propagación. Sin embargo, el simple reconocimiento de que algunos nodos pueden ejercer mayor influencia que otros no resuelve completamente el problema planteado.

Otra relación clara del ARS con los MSRS es la manera en que el reto de la propagación ha sido encarado en el entorno web. Nos referimos al valor que se atribuye hoy a los llamados ‘influenciadores’ en las campañas de comunicación y mercadeo que se realizan en las redes sociales digitales. Estos influenciadores no son más que nodos con alta conectividad y/o con mayor peso nodal. A ellos se recurre con fines diversos: desde apoyar labores publicitarias y de promoción, hasta crear clima de opinión e incidir sobre la toma de decisiones. Las redes sociales digitales estarían entonces ayudando a hacer visibles los nodos más importantes de los distintos grupos conectados en ellas y, consecuentemente, facilitarían y hasta acelerarían los procesos de influencia, contagio, propagación y transformación.

Al ahondar más en el comportamiento humano, desde esta óptica de la influencia en las relaciones sociales, debemos reconocer que los individuos pueden actuar libremente y que no siempre estarán dispuestos a adoptar el comportamiento que otros desean que sea asumido. Esto resultará determinante sobre el resultado de si la propagación en una red termina por ser efectiva o no. En la terminología de Barabási (2002), lo que se persigue es alcanzar el ‘umbral crítico’ (*Critical Threshold*), “una cantidad determinada por las propiedades de una red en la que una innovación se propaga” (p.131). Es decir, el punto en el que el hecho deja de ser cuestión de unos pocos afectados y se transforma en una suerte de epidemia social. Pero la dificultad en alcanzar este umbral reside en que él mismo también depende de factores personales. Aquí podemos observar la interesante dinámica que existe entre lo individual y lo colectivo. Es cierto que hay situaciones en las que es rentable modificar el comportamiento propio, pero ¿cuántos individuos tienen que actuar de esa forma para que alguien llegue al punto de sentirse influido y se decida a efectuar su propio cambio?

De otro lado, no se trata únicamente de una cuestión numérica. Son tantos los factores individuales y relacionales involucrados en la dinámica del cambio social que es difícil dar cuenta de todos ellos. Más complejo aún es descifrarlos al nivel de que sirvan como elementos predictores. Podemos ilustrar mejor esta idea con la aproximación de Urrutia (2003) quien, siguiendo a (Chwe, 1999), denomina de manera más cualitativa el umbral crítico como el ‘umbral de rebeldía’. Para él, la pregunta importante no es cuántos deben cambiar para alcanzar la influencia que alguien requiere para decidirse a hacer su cambio propio, sino qué conocimiento común existe sobre quiénes en la red están dispuestos a hacerlo, y quiénes conocen las condiciones propias sobre las que uno cambiaría.

Chwe (1999) había realizado un acercamiento del mismo estilo sobre estructuras y estrategias para la acción colectiva utilizando la distinción de lazos débiles y fuertes de Granovetter (1973; 1983). Así llega a determinar que una revolución se desencadena más fácilmente desde nodos con umbrales de rebeldía bajos que con umbrales altos, siempre y cuando estén en una posición favorable de la red. Además, concluye que, paradójicamente, los lazos fuertes pueden producir la acción cuando hay umbrales de rebeldía bajos, y los lazos débiles cuando hay umbrales altos.

En estas referencias queda claro que es pretensioso intentar abordar todas las variables al tiempo, y que es necesario ir las descifrando una a una en cada problema particular. Aún estamos, por lo tanto, lejos de obtener respuestas definitivas, porque, entre otras cosas, las condiciones de las redes también son disímiles. Como anota De Ugarte (2004), no hay fórmulas que se puedan generalizar, y no es posible contar siempre con todos los datos sociales de las redes. Así, siempre estará presente la

dificultad para predecir con exactitud cómo se propagarán las ideas y los comportamientos en una red cualquiera.

En definitiva, las formas y los comportamientos de las redes sociales terminan siendo el resultado de una serie de complejas tensiones entre lo individual y lo colectivo, en las que lo que sucede a nivel de los individuos y sus relaciones es reflejado en los resultados grupales, y viceversa. Las redes sociales naturales se podrían estar convirtiendo en un vehículo valioso para la transformación y el cambio. Se observan avances que ayudan a prever que las transformaciones sociales están regidas por leyes propias, y que no surgen como resultado de fuerzas fortuitas. Sin embargo, a pesar del esfuerzo por esclarecer tales leyes, estas no son descifrables tan fácilmente, por la cantidad de factores implícitos. Además, los hallazgos no se pueden generalizar a todos los casos ya que cada red cuenta con sus propias particularidades.

Bajo esta idea final, podría plantearse que los MSRS en la web estarían en capacidad de ofrecer aportes significativos en la tarea de descubrimiento de algunas de las leyes que rigen ciertas relaciones sociales y comportamientos colectivos. Retomando la idea de que la sociedad a la que pertenecemos no es una entidad que resulta del azar sino de las acciones y/u omisiones, conscientes o inconscientes, de todos y cada uno de los individuos que la componemos, estas herramientas servirían de espejo para un actuar más consecuente con la responsabilidad que este hecho conlleva.

2.2. Aproximaciones actuales al fenómeno de los medios y redes sociales

Hasta este punto, hemos revisado la TSM y el ARS relacionando algunos de sus principales postulados con aportes potenciales que pudieran estar haciendo los MSRS. Tales aportes fueron expuestos por medio de una serie de inferencias formuladas a la manera de hipótesis. Para completar nuestro marco de fundamentación pasamos ahora a explicar cómo convergen los dos frentes teóricos de referencia con algunas de las visiones actuales, aquellas a las que se remiten distintos ámbitos del conocimiento en búsqueda de la mejor base posible para elaborar sus propios marcos de fundamentación.

Más allá de los argumentos de por qué recurrimos a esas dos líneas para estructurar nuestro marco teórico, reconocemos su distancia histórica con la coyuntura actual de las mediaciones sociales, las que definitivamente son una tendencia clave de la comunicación hoy en día. Por eso, aún queda pendiente explicar cómo las elaboraciones recientes convergen con las dos líneas teóricas revisadas. Nos interesa demostrar que existe una línea de continuidad entre ellas, lo cual le otorgaría validez adicional a nuestro marco.

En años recientes, muchos cambios sociales, culturales, políticos y económicos han sido asociados a los avances de las tecnologías de información y comunicación.

Al mismo tiempo, los MSRS han llegado a constituirse como una expresión clave de dichas tecnologías. Se los ve y utiliza no solo como medios paradigmáticos sino también como herramientas que desencadenan transformaciones importantes. La demanda de aportaciones teóricas para enfrentar la rápida penetración de los MSRS ha propiciado el florecimiento de propuestas conceptuales provenientes de los distintos campos desde los que se estudian sus efectos.

No obstante, es demostrable que todas esas aproximaciones, en mayor o menor medida, se sostienen sobre principios similares. El primero de ellos, que la sociedad se desenvuelve como una red, es decir, a través de la interacción de los actores sociales y sus relaciones, y que desde esa interacción se moldea el colectivo. El segundo, que la realidad social preponderante también ejerce una influencia sobre los individuos y sus vínculos. Estos dos principios se resumen en que nos encontramos frente a una nueva dinámica de las relaciones y de la sociedad, y en esa dinámica se aprovechan de forma más eficiente, gracias a las tecnologías digitales, los recursos y capacidades disponibles.

Para desarrollar este argumento vamos a detenernos de forma breve en cómo estos principios aparecen en cuatro áreas de conocimiento: la sociología, la informática, la comunicación y la economía.

En la primera aproximación, la sociológica, se revisa la «teoría de la inteligencia colectiva». Esta hace hincapié en cómo la sociedad organizada llega a actuar de forma inteligente y a generar resultados mejores de los que podría alcanzar un individuo actuando en solitario (Levy, 2004). Desde su misma denominación, en cuanto al cuestionamiento a la capacidad racional y nivel de inteligencia de grupo social reunido, se advierte su contraposición a la TSM y a la psicología de las multitudes. Este enfoque enriquece los postulados ya expuestos y representa un avance en dirección consonante con algunas de las bondades atribuidas a los MSRS.

En la aproximación informática se explican los principios de la producción de *software* bajo el modelo del «código abierto» (*Open source*) (Stallman, 2010). Desde nuestro punto de vista este constituye el fenómeno social más importante del que se desencadenan los principales avances de la web hasta hoy. Se hace alusión a los nuevos modelos de trabajo, interacción y comunicación impulsados desde las primeras manifestaciones de lo que luego se llamarían los medios sociales. También se revisa el concepto de «Web 2.0» (O'Reilly, 2005) que aparece poco antes de la explosión de las redes sociales en la web. Desde él se exponen los cambios en los modelos de la industria del *software* y cómo las nuevas empresas se adaptaron a las reglas de los negocios en línea.

En la tercera aproximación, la comunicativa, se dedica un espacio al tema del poder de la comunicación en manos de la gente, y a algunos de los avances que han llevado a la transformación de los medios masivos. Este se describe a partir de los

conceptos de «*We the media*» (Gillmore, 2006), o «*We media*» (Bowman y Willis, 2003) que ilustran las fisuras y alteraciones del modelo de comunicación basado en los medios industriales y que aparecen por el incremento de las posibilidades de participación de los usuarios otorgadas por los medios digitales.

Por último, en la aproximación económica, se introduce el concepto de «*Wikinomía*» (*Wikinomics*) que utilizan Tapscott y Williams (2007) para definir un nuevo modelo productivo y organizativo basado en la interacción entre iguales. También se habla de la práctica creciente de aprovechar el potencial del colectivo en el desarrollo y mejora de productos y servicios, ideas agrupadas bajo el llamado «*Crowdsourcing*» (Howe, 2006; 2008), una manifestación muy sobresaliente de los cambios económicos. En este enfoque se defiende la idea de que la economía y la producción de bienes y servicios enfrentan nuevos retos por la confluencia de dos factores: desarrollos tecnológicos y transformaciones sociales.

La aproximación sociológica es para nosotros la más importante de todas, porque establece un puente de continuidad entre las demás y los dos referentes teóricos analizados (TSM y ARS). Esta provee un soporte a aquellas y además les sirve como punto común de referencia, ya que de forma directa o indirecta remiten a algunos de sus presupuestos.

Pero en las líneas siguientes también se puede advertir —con independencia del enfoque— que tanto en la realidad sociológica, informática, comunicativa y económica que describen se habla de una relación de influencia dinámica entre individuos y colectividad. Esta es movida por un propósito superior al enfoque de cada campo de conocimiento. El logro de dicho propósito exige a la vez de una interacción organizada y de una inteligencia colectiva aprovechable. En este escenario es donde los MSRS realizan un aporte favoreciendo el intercambio entre los dos niveles.

A modo de aclaración adicional, es cierto que las aproximaciones informática, comunicativa y económica no son propiamente teorías, pero sí creemos que son elaboraciones que ofrecen una base conceptual que aporta a sus respectivos campos de conocimiento. De otra parte, sabemos que los cuatro enfoques que revisamos no representan la totalidad de los puntos de vista desde los que hoy se elaboran conceptos para ilustrar cambios sociales asociados con los MSRS, pero estimamos que estos eran los más importantes considerando los límites de nuestra reflexión.

2.2.1. Aproximación sociológica: inteligencia colectiva

La inteligencia colectiva es una condición capaz de emerger en un grupo como resultado de la colaboración entre sus integrantes. No es exclusiva de los conglomerados sociales pues está presente en otras manifestaciones de la naturaleza. Para el caso de la sociedad, este tipo de inteligencia, según Levy (2004, p.19), tiene

sentido porque “nadie lo sabe todo, todo el mundo sabe algo, todo el conocimiento está en la humanidad. No existe ningún reservorio de conocimiento trascendente y el conocimiento no es otro que lo que sabe la gente”.

Aunque los antecedentes sobre el debate de si en los grupos sociales emerge alguna forma de inteligencia se encuentran en la TSM, solo en décadas recientes se configuró una teoría explícita. Siguele (1903) tituló una de sus obras “La inteligencia de las masas” (*L'intelligenza della folla*), pero en ella se la entiende como en Le Bon (1896), quien utiliza con frecuencia el término, pero como una característica ausente de toda multitud. En McDougall (1919), la falta de inteligencia también está ausente de las masas, y es únicamente una condición individual. Solo es hasta la década de los setentas cuando nuevos autores se muestran a favor de la idea de que la inteligencia inherente al colectivo merece una categoría mayor. Más recientemente se ha propuesto, desde una visión evolucionista, que la inteligencia es una característica que está presente en la ‘mente global’ de la humanidad, la cual se ha desarrollado a lo largo de la historia (Bloom, 2001).

Pero el tipo de inteligencia que parece emerger de los grupos no es exclusiva de los colectivos sociales, como lo ilustra el mismo Bloom. Está presente en todos los niveles del mundo biológico, en las baterías, en las plantas y en los animales. En la sociedad resulta de la intrincada interacción humana en torno al conocimiento. Se caracteriza además de estar en todas partes, por valorizarse constantemente, coordinarse en tiempo real, y ser conducente a la movilización efectiva de las competencias. Su objetivo es de orden social, el cual es llegar al reconocimiento y al enriquecimiento mutuo de las personas (Levy, 2004).

La inteligencia colectiva también está emparentada con una postura que sostiene que, de la integración de los individuos, y por medio de la cooperación, emerge una especie de superorganismo (Morton, 1910), la llamada ‘noosfera’ de Vernadsky (1998), o alguna forma de ‘cerebro global’ en los términos de Wells (1938). Estas concepciones coinciden curiosamente con el atributo intangible que emerge de la muchedumbre en la fusión de los individuos propuesta en la TSM. Pero aquí tiene una connotación diferente, porque es una capacidad que evoluciona en la sociedad hacia formas más complejas, la que es posible gracias a la competencia, a la colaboración y a la innovación.

Enfrentada luego al método científico, la inteligencia colectiva se estudia desde dos vertientes. Una, que estima que la inteligencia es una cuestión cuantitativa susceptible de ser medida. Bajo este paradigma se diseña un indicador llamado el ‘cociente intelectual colectivo’, una adaptación grupal del ‘coeficiente intelectual’ (IQ). Este coeficiente se mide con una técnica matemática que determina la inteligencia añadida a la suma de las inteligencias individuales en un grupo (Szuba, 2001). Y la otra, que considera la inteligencia colectiva un asunto cualitativo, un tipo

de condición social que ayuda a la toma de decisiones grupales cuando se presentan cuatro condiciones: 'diversidad de opiniones', que cada individuo tenga su propia información e interpretación de los hechos; 'independencia de opiniones', que esas opiniones no están determinadas por las opiniones de otros; 'descentralización', que hay especialización en el conocimiento; y un mecanismo de 'agregación', que facilite llevar los juicios individuales a decisiones colectivas (Surowiecki, 2005).

Estos ingredientes, siguiendo con el mismo autor, están presentes en algunos experimentos sociales que comprueban que bajo las condiciones descritas se manifiesta la consabida inteligencia colectiva. Entre ellos tenemos el del sociólogo Hazel Knight que pregunta a cada uno de sus estudiantes por la temperatura del cuarto de salón de clases y, al promediar las respuestas, el resultado solo tiene un margen de error de cuatro décimas. Otro es el del Sociólogo Kate H. Gordon, quien pregunta por el orden de un grupo de objetos, según su peso, y el promedio de las respuestas llega a un noventa y cuatro por ciento de precisión. O lo que sucede en el programa de televisión '¿Quién quiere ser millonario?' (*Who wants to be a millionaire?*), en el que las respuestas de la ayuda del público son correctas en un promedio de noventa y uno por ciento, frente a un sesenta y cuatro por ciento de la llamada a un amigo. Surowiecki afirma, en consecuencia, que con las condiciones adecuadas la respuesta promedio siempre será al menos tan buena como la respuesta del miembro más listo de un grupo, lo cual es una demostración de que hemos sido programados para ser colectivamente inteligentes.

Pero el aspecto que más nos interesa de la inteligencia colectiva es su relación con las tecnologías digitales. Por eso es que creemos que aquí es donde confluyen los enfoques informático, comunicativo y económico que abordaremos enseguida. Ciertas cualidades de Internet, de los medios digitales, y hoy en día, de los MSRS, se asocian cada vez más, y de forma más contundente, con los principios que soportan la teoría de la inteligencia colectiva.

Algunos argumentos nos pueden servir de ejemplo. No podría existir la llamada 'economía del conocimiento', sin que aumentara nuestra capacidad para desarrollar colaborativamente, distribuir, compartir, y comunicar ese conocimiento. Esta capacidad es ampliada por las tecnologías de información y comunicación (Flew, 2005). Es un componente clave de la colisión entre las formas tradicionales de mediación con los nuevos medios, o lo que se conoce como 'convergencia', el proceso de profunda transformación de los medios y la sociedad que desencadena cambios tecnológicos, industriales, sociales y culturales. En ellos se propicia y favorece la cultura de la participación y la inteligencia colectiva (Jenkins, 2006). Sin tecnologías digitales de la información no sería posible la coordinación en tiempo real de las inteligencias que se encuentran en el ciberespacio. Es en ese contexto compartido donde los individuos interactúan entre los múltiples significados, donde se valora y organiza la inteligencia de las personas, y no se la desperdicia Levy (2004).

Nos atrevemos a afirmar entonces que las tecnologías de información y comunicación junto con los medios digitales proveen a la inteligencia colectiva de una plataforma de ordenamiento social. Y aquí podemos apreciar cómo termina por invertirse la valoración de la masa o multitud, pues la informalidad que se observaba negativamente en la TSM es aquí más bien un insumo para la coordinación y orden colectivos.

Ya habíamos mencionado que este enfoque integra el marco teórico propuesto porque se basa en la idea de que los seres humanos somos seres relacionales y que producto de nuestras relaciones tendemos a actuar de forma más eficiente, como un organismo integrado. La inteligencia es una característica atribuible a este organismo.

También integra el marco teórico porque esta noción, como veremos, es un lugar común en todos los demás enfoques, hay una recurrencia constante a ella para explicar, desde el punto de vista teórico y práctico, la utilidad de los MSRS. No siempre se le denomina del mismo modo, pero es claro que se hace referencia a la misma cualidad.

Cobo y Pardo (2007) hacen un recuento de algunas de estas denominaciones, al cual nosotros añadimos otras más. Las utilizaremos para finalizar esta corta aproximación a la teoría de la inteligencia colectiva, y para llamar la atención sobre la manera como el término adquiere la condición de ser un denominador común en los demás enfoques. Lo que en el enfoque sociológico Levy (2004) denomina 'inteligencia colectiva' es para Rheingold (2002) las 'multitudes inteligentes', y para Suroviecky (2005) la 'inteligencia de las multitudes' (*the wisdom of crowds*). Con un enfoque informático, Berners-Lee (2000), inventor de la web, habla de la 'Intercreatividad', y O'Reilly (2005), al acuñar y definir el concepto de Web 2.0, entiende la inteligencia colectiva como el soporte de una nueva generación de tecnologías que sirve como 'arquitectura de la participación'. Desde el enfoque comunicativo, la mezcla de la respectiva cultura de la participación, medios digitales, e inteligencia colectiva, produce lo que Jenkins (2006) llama la 'cultura convergente'. Y Tapscott (1996), con una mirada económica, habla de un nuevo modelo productivo basado en la 'inteligencia en red'.

2.2.2. Aproximación informática: *Open Source* y Web 2.0

Desde las ciencias sociales no es muy frecuente el acercamiento a conceptos y elaboraciones provenientes de la informática. Pero, para nuestro caso, no hacerlo constituiría una verdadera omisión. La razón no estriba en el sinsentido de hablar de comunicación digital dejando de prestar atención al recurso tecnológico, sino más bien en el hecho de que en las ciencias de la computación al menos dos movimientos gestados recientemente han influido de manera profunda sobre el desarrollo de los MSRS. Nos referimos a los conceptos de «código abierto» (*Open source*) y «Web 2.0».

Para empezar, revisaremos el modelo de desarrollo de *software* conocido como *software* libre o, en palabras más precisas, de código abierto. En términos informáticos, se trata de un tipo de programa construido generalmente en comunidades incidentales y por desarrolladores voluntarios. Su código fuente se puede distribuir, redistribuir y modificar de forma libre sin el pago de regalías o derechos a los autores (Weber, 2004). Este trabajo se produce en línea, con el soporte de Internet, y es realizado por comunidades de interés a las que los programadores se adhieren libremente.

El *software* de código abierto es una creación colectiva, en la que se disuelve la concepción tradicional de la propiedad intelectual. Dado que un programa informático elaborado bajo este modelo puede ser descargado, copiado, mejorado y distribuido libremente, el sistema tradicional de derechos de autor (*Copyright*) no puede ser aplicado al producto resultante. Este se rige entonces por el llamado '*copyleft*', y por un tipo de licencia conocido como 'Licencia Pública General' (*General Public License - GNU*) que lo protegen de una posible apropiación por parte de individuos y organizaciones que pudieran buscar un beneficio particular (Stallman, 1998).

El modelo de código abierto se le entiende además como toda una filosofía en torno a la manera como se deben crear y distribuir los programas computacionales: como un bien colectivo y sin ánimo de lucro. Está inspirado en el ideal de difundir libertad y cooperación, y servir a la construcción de una sociedad mejor (Stallman, 2010). Por tal motivo, este sistema de producción se muestra como una expresión del llamado 'ciberactivismo' (De Ugarte, 2007). Constituye "la primera estructura de propiedad libre en desarrollo distribuido de la historia" (p.36), y se le atribuye el ser promotora de un cambio en las estructuras sociales porque suscita dinámicas novedosas en las relaciones. Entre estas podemos destacar las siguientes:

- a.) El desarrollo de las aplicaciones tiene lugar sobre una estructura de trabajo no convencional. Quienes se incorporan a las labores en una comunidad de *software* de código abierto se adhieren a una meritocracia a por medio de la cual se definen las tareas y privilegios de quienes conforman la comunidad. Es sobre la base de lo que cada uno está en capacidad de aportar y no sobre la delegación de una tarea por realizar como se establece el lugar que cada voluntario ocupa en la estructura (Tappscot y Williams, 2007). No es que no existan las jerarquías en esta forma de organización virtual, sino más bien que no se asignan, se obtienen.
- b.) El resultado no se dirige a la búsqueda tangible de beneficios de la creación colectiva. Aquí se presenta un gran cambio en el paradigma sobre los fines que animan la acción individual. En el modelo de producción de *software* propietario —la contraparte del *software* de código abierto— se busca un beneficio económico explícito. Aquí los beneficios son indirectos. Los

miembros de la comunidad se movilizan por la reputación y no por la remuneración directa. Es más importante el reconocimiento de la comunidad que un valor monetario específico (De Ugarte, 2007). En otras palabras, está impregnado de principios filantrópicos ya que prima el beneficio colectivo sobre el logro individual.

- c.) El modelo propicia la expresión de valores intrínsecos. De acuerdo con Blankenhorn (2007) los tres valores principales que promueve el movimiento del código abierto son: la 'transparencia', pues todo el proceso y sus productos son visibles públicamente; el 'consenso', porque se basa en acuerdos generales y no en imposiciones; y la 'apertura', dado que el código y sus mejoras siempre se encuentran disponibles. Desde nuestro punto de vista la importancia de estos valores es que son valores ideales, y que se conciben tales para ser alcanzados en el nivel colectivo.

Es por estas características que las bondades del modelo de producción de código abierto se aprecian de mejor manera en la trascendencia que han alcanzado más allá de las fronteras de las aplicaciones informáticas. Como lo asevera Bencler (2006), sus principios se pueden encontrar hoy en todos los dominios de la producción cultural y de información. Esto es posible ya que el sistema de producción entre pares y el principio de compartir el conocimiento se puede aplicar a un espectro de actividades y creaciones muy amplio.

El movimiento del *software* de código abierto, por otra parte, es una expresión de la llamada 'cultura hacker'. Esta constituye, según la clasificación de Castells (2001), uno de los cuatro estratos culturales de la red, junto con las 'tecno-elites', los 'comunitarios virtuales' y los 'emprendedores'. De estos grupos, que se superponen de manera dinámica entre sí, dependió el florecimiento de Internet. Recordemos, siguiendo nuevamente a De Ugarte (2007), que el *hacker* está lejos de ser un delincuente, como a veces erróneamente se le define. Más bien es un individuo que desea cambiar el *statu quo*, que es irreverente y cuestiona la estructura social. Para el pirata informático la información es su alimento, y por eso demanda que su acceso sea libre. Para expresarlo con la terminología del ARS, estos pioneros son como especies de células desde las que se promueve el cambio hacia una topología social que dependa menos de los nodos centrales tradicionales.

Desde un punto de vista más amplio, el código abierto no es más que la expresión de los principios que rigen a Internet y a la *World Wide Web*, su expresión más reconocida. Ninguna de estas tecnologías habría llegado a ser lo que es precisamente porque nadie puede proclamarse como su propietaria (Bernerss-Lee, 2000). Y esta misma fuerza, que se gesta en las interacciones sociales, y toma forma como producto colectivo, es la que rige a los MSRS. Por eso, todas las reflexiones sobre el movimiento del código abierto están impregnadas de postulados afines a los que defiende la teoría de la inteligencia colectiva.

A pesar de su valor, este argumento no se asoció con tanta vehemencia a los principios del código abierto como sí al movimiento posterior que surgió con la aparición del término Web 2.0. Esta fue una manera de llamar la atención sobre la arremetida silenciosa de una nueva generación de herramientas y sitios web con la que permeó la idea de que algo grande estaba sucediendo. Además, como el código abierto era una noción de orden técnico, y Web 2.0 un nombre más sugestivo, y por ende, con mayor poder comercial, se entiende por qué lo superó en reconocimiento dentro de un público más masivo. No obstante, nuestro punto de vista es que la Web 2.0 es en realidad subsidiaria del movimiento del código abierto, y es sobre este que en realidad se sostiene parte del desarrollo de los medios sociales.

Según Graham (2005), el concepto Web 2.0 aparece por primera vez en una lluvia de ideas realizada en las oficinas de la editorial O'Reilly Media para dar nombre a una conferencia sobre los avances de la web y su evolución hacia una plataforma de servicios más interactiva y menos centrada en simple información. Fue tal la visibilidad que alcanzó el término que luego fue adaptado a todo campo de conocimiento al que fuera posible ajustarlo. La llamativa metáfora, importada del sistema de numeración de las versiones de *software*, propició que en diversas industrias, de un momento para otro, algo fuera acuñado con el adjetivo 2.0. A pesar de lo coloquial de la historia, los hechos propiciaron una sutil pero interesante influencia de la informática sobre otros campos del conocimiento, además de dio una visibilidad extra para el fenómeno de las herramientas 2.0.

Era cierto que una nueva generación de aplicaciones web estaba haciendo su aparición. También, que estas probaron ser mucho más flexibles, capaces, fáciles de gestionar, y atractivas para el usuario promedio frente a aquellas que se consideraron de una versión anterior, la llamada Web 1.0. Pero, a diferencia del movimiento del código abierto, la Web 2.0 se gestó bajo una gran variedad de imprecisiones y pronto enfrentó no pocas críticas. En todo caso, esto no le resta valor al interés despertado en el público. Esta conceptualización de los avances que se estaban presentando en la industria tecnológica hizo claros aportes a la construcción de una agenda pública de debate y reflexión para los medios de comunicación digital.

Las imprecisiones partieron del pedido que se hizo a Tim O'Reilly —propietario de la organización donde se sugirió el nuevo concepto— de elaborar una definición que ayudara a entender lo que era la Web 2.0. Una primera versión fue tan debatida que él se vio en la obligación de mejorarla. En la nueva versión, la Web 2.0 se presenta como una revolución del negocio del *software* volcada hacia la plataforma Internet y regida por nuevas reglas. La más importante de ellas, que refuerza el enfoque que nos interesa, es que las aplicaciones informáticas empezaron a evolucionar por los efectos de red, o lo que es lo mismo, resultado del uso dado por las personas. En palabras de O'Reilly, (2006), la Web 2.0 está soportada por la inteligencia colectiva.

Las críticas fueron encabezadas por personalidades de Internet como Berners-Lee (Anderson, 2006), quien reclamaba que las cualidades atribuidas a la Web 2.0 ya estaban presentes en la supuesta Web 1.0. A estas se unieron más personas, como algunos periodistas y escritores de tecnología. Se opinaba que al final nadie sabía a ciencia cierta que era la Web 2.0, por las ambigüedades en la definición (Boutin, 2006), o que se trataba de un simple eslogan, y que como todo eslogan solo pretendía fines comerciales (Shaw, 2005).

Al final de la discusión, la Web 2.0 fue aceptada tanto desde lo conceptual como desde lo práctico. Pronto floreció un gran interés por profundizar en los nuevos modelos de negocios en Internet, y en las posibles transformaciones sociales que de ellos podrían desencadenarse. A pesar del tecnicismo implícito en esta terminología, la demanda de los usuarios por herramientas 2.0 fue cada vez mayor, y el asunto dejó de ser un tema de expertos para ser de conocimiento común. El interés llegó también al mundo de las empresas, y se manifestó con el desarrollo de trabajos de investigación que las grandes corporaciones utilizaron para indagar sobre la relevancia del fenómeno. En idioma español se destacan: el realizado por Fumero y Roca (2007), con el patrocinio de la Fundación Orange, que analiza el contexto socio-técnico de la Web 2.0 y sus retos empresariales y económicos, y el publicado por la Fundación de la Innovación BANKINTER (2007) sobre la Web 2.0 y sus implicaciones en la empresa. El momento también coincide con la aparición de un conjunto de libros de aplicación estratégica y práctica de las herramientas 2.0 en las organizaciones (Herrera y Celaya, 2007; Celaya, 2008; Mouriz, 2008; Rojas, 2007).

Es cierto que la Web 2.0 no es propiamente una teoría, pero al final alcanza un nivel de visibilidad y conceptualización tal que le lleva a ser referenciada con frecuencia en muchos de los intentos por fundamentar estudios relacionados con los MSRS. Prueba de lo anterior, es un trabajo del propio O'Reilly (2005), titulado "*Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software*", el cual no es más que una declaración de los principios que sostienen el desarrollo de las aplicaciones informáticas en la era 2.0. A pesar de no ser un trabajo de origen académico es un documento que logra un nivel tal de referencias que supera con facilidad a muchas publicaciones sobre el tema que sí encajarían en la categoría de productos de investigación.

Ahora bien, centrarnos en el debate de la validez teórica de la Web 2.0 y de sus discusiones más visibles no tiene sentido, pero sí se debe reconocer el ejercicio intelectual que se dio al rededor del concepto. Para el momento de la formulación de los principios que estaban emergiendo en el modelo de producción de *software* aún no se hablaba de medios sociales, y mucho menos de redes sociales. Pero la Web 2.0 sirvió como una gran antesala al fenómeno que estaba por nacer al advertir el papel activo de los usuarios como expresión de una nuevas formas de organización social, la que luego fue capitalizada al acuñarse el término *social media* en la que la condición

inteligente del colectivo se le asoció de forma más natural. Esto supuso el consecuente y paulatino desuso del término Web 2.0.

2.2.3. Aproximación comunicativa: *We media*

Con el surgimiento de los medios digitales de comunicación el espectro mediático y comunicativo sufrió una profunda transformación. Identificamos cuatro ingredientes principales que se entremezclaron para dar forma al nuevo escenario: la gestación de una revolución comunicativa silenciosa impulsada por los avances de las tecnologías digitales que expandieron la capacidad comunicativa humana a límites no conocidos hasta el momento; la incursión de esas tecnologías en ámbitos sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros; la modificación de las estructuras sobre las que se soportaba la industria de la información y la comunicación a finales del siglo XX; y la irrupción y presencia de las audiencias en el nuevo espacio mediático cuando el público empieza a ser parte de los procesos informativos y comunicativos, antes reservados solo a profesionales del periodismo y la comunicación.

Estos ingredientes se han venido integrando llevados por una serie de fuerzas que al final se están traduciendo en la superación del paradigma de la comunicación masiva. Dentro de ellas se destacan las siguientes: la ‘convergencia’, es decir, los distintos procesos de integración que ha sufrido los medios en sus distintas dimensiones (Lawson-Borders, 2006; Salaverría y Negredo, 2008; Killebrew, 2004; Jenkins, 2006); lo ‘multimedial, hipermedial e hipertextual’, entendidos como variantes de la sinergia que emerge de la mezcla y reciclaje de medios y lenguajes digitales (Joyanes, 1997); la ‘naturaleza global e hiperlocal’ (Morley y Robins, 1995), que es la paradoja de facilitar la conexiones entre personas superando los límites espacio temporales, y el favorecimiento de la especialización y segmentación geográfica de la información; y el carácter instantáneo y dinámico de la comunicación que se observa en la aceleración del proceso de difusión y en la obsolescencia y rápido reemplazo de tecnologías existentes por otras nuevas y más poderosas (Gates, 1997; Dertouzos, 1997; Negroponte, 1998).

Dentro de estos ingredientes y fuerzas resaltamos dos que son clave en la línea trazada en dirección a completar nuestra propuesta de fundamentación: el papel activo de los usuarios, y el aprovechamiento que estos hacen de las cualidades de la nueva tecnología para contar con un más eficiente retorno o *feedback* en el proceso de comunicación. El rol activo de los usuarios ha permitido un empoderamiento real de los individuos, no solo desde el punto de vista de su capacidad para lograr un acceso directo y casi que ilimitado a las fuentes informativas, sino también de la posibilidad de llegar a convertirse en creadores y actores irremplazables en la generación de contenidos. La retroalimentación, por su parte, propició un progreso de los medios

de masas —que hoy se los ve más bien como medios de difusión—, a verdaderos medios de comunicación en los que es posible la interactividad o el diálogo mediado entre personas.

Es cierto que la participación también tiene lugar en los medios de masas, pero esta se ha dado por una adaptación. Los medios tradicionales han tenido que encontrar formas de suplir la demanda de interacción que reclaman los usuarios. Pero esto es algo que se da de un modo de natural en los medios participativos, pues son medios que nacen de las necesidades y los intereses de la gente común. Hablamos de los que Rojas (2007) ha denominado los ‘micromedios’ o ‘nanomedios’, medios creados por individuos o por pequeños grupos, pero que llegan a tener una influencia notable sobre sus comunidades y grupos sociales de interés. Estos son medios florecen en los espacios que los medios tradicionales siempre desatendieron.

No se trata de una única manifestación, sino de una amplia baraja de opciones que se adapta a cada necesidad. Las posibilidades de participación toman forma de acuerdo con los objetivos y condiciones particulares. Lasica (2003) distingue dentro de estas opciones seis categorías principales: sitios y medios donde, de alguna manera, la audiencia tiene participación; sitios web independientes de noticias e información; sitios web de participación de pleno derecho, totalmente contruidos por contribuyentes ciudadanos, profesionales o no; colaboración y contribución a sitios de medios ya sean tradicionales o nuevos; diferentes tipos de pequeños medios (*Thin media*) como listas de distribución, boletines electrónicos, etc.; y sitios de publicación y transmisión de contenidos personales (*Personal broadcasting*). A esta lista más recientemente se deben añadir las herramientas que entran en la categoría de medios sociales, como los blogs, el *podcast*, el *videopodcast*, los *wikis*, las redes sociales, etc., que amplían aún más las opciones participativas (Kaplan y Haenlein, 2010).

Este florecimiento del rol activo de los usuarios y de los medios en manos de quienes antes eran receptores pasivos, y las consecuentes tensiones que se originaron en la industria de los medios tradicionales, son recogidas por Bowman y Willis (2003) y Guilmor (2006) al llamar el nuevo campo de acción «nosotros el medios», o «nosotros los medios» (*We Media*, o *We the media*). Con esta metáfora los autores analizan distintos ámbitos del control que van perdiendo las grandes corporaciones de medios frente a los flujos informativos en tiempo real en los que los usuarios desempeñan una parte nada despreciable del protagonismo. También dan cuenta de los cambios que enfrenta el manejo de las noticias por la aparición de nuevos periodistas de base. Estos utilizan los blogs y herramientas similares como plataforma de difusión sin acudir a las complejas infraestructuras de los medios industriales.

El modelo lineal de producción de la información (*Broadcast*), de arriba hacia abajo, en el que el medio ejerce el control y solo es influenciado por la pauta comercial, empieza a ser revaluado por un modelo ya no lineal sino circular, de abajo hacia arriba

(*Intercast*), en el que las comunidades se convierten en origen y fin del proceso informativo. El control lo ejerce ahora una red social humana, punto a punto (*Peer to peer*), compuesta por participantes que intercambian roles, evaden los filtros, y despliegan ese control sobre los reporteros, los editores y las empresas que pautan (Bowman y Willis, 2003).

En el siglo XX se construyeron los grandes emporios mediáticos. Estas instituciones llegaron a ser a la vez de gran tamaño, manipuladoras y arrogantes. Pero el modelo de periodismo ha dejado de ser como una ‘conferencia’ para convertirse en algo que incluye la conversación, como en un ‘seminario’. El tratamiento de las noticias en la actualidad exige dejar de considerarlas como si fueran *commodities*, con primacía del sentido de negocio antes que del sentido político. Por eso, los medios digitales hacen una contribución más decida a la democracia. Al haber nuevas voces en el proceso de comunicación la habilidad de escuchar se hace necesaria para aquellos que siempre estuvieron realmente dedicados a hablar (Guillmor, 2006).

El panorama que estamos describiendo, desde el punto de vista de los medios de comunicación, obliga a replantear el trabajo periodístico. Tradicionalmente la expresión emblemática del proceso informativo había recaído sobre la figura del periodista y su labor. Pero este profesional ha debido enfrentar el cambio más abrupto que podía enfrentar, el cual es justo que ya no se requiere estar vinculado al aparato mediático para hacer presencia en la arena pública e influir sobre la opinión. Y si a esto sumamos las nuevas manifestaciones del periodismo, las que han nacido con los avances de los medios digitales, el horizonte se desdibuja aún más.

Fenómenos como el ‘periodismo cívico’, el ‘periodismo participativo’ o el ‘periodismo ciudadano’ son algunas de las categorías con las que se diferencia el periodismo tradicional del llamado ‘periodismo digital’ o ‘ciberperiodismo’. No nos interesa entrar en los detalles que distinguen cada una de estas variantes, pero sí llamar la atención sobre el elemento común a todas: la participación social.

La participación aflora cuando una persona o grupo de ciudadanos asumen un rol activo en los procesos de creación, análisis, reportaje y difusión de la información (Bowman y Willis, 2003). Es aquí también, cuando se amplían las voces de quienes buscan hacerse oír, donde la fuerza de las relaciones sociales, mediadas por la tecnología, desencadena efectos colectivos. Hoy en día, participar se convirtió en un acto deseable y casi que obligado, una experiencia que se espera sea facilitada desde cualquier producto periodístico y/o actividad informativa.

Por otra parte, en todas las formas existentes de comunicación participativa, y no ya de mero traslado de información, hoy se cumple un requisito que, aunque es relativamente nuevo, es de suponer que no podrá eliminarse de los medios de comunicación actuales y futuros: el papel activo del que antes era llamado ‘el público’. En las formas comunicativas menos interactivas de la actualidad este papel

se ejerce con la retroalimentación que provee el colectivo social. Y en las formas más notables de la misma experiencia interactiva, se manifiesta en la creación de medios de iniciativa privada y grupal, que llenan los espacios de especialización, interés y disenso que, por razones de costo y factibilidad, fueron una utopía cuando reinaban los medios industriales.

Bajo estas condiciones, la realidad que caracteriza el entorno comunicativo de hoy está impregnada del cada vez más decisivo aporte de una colectividad que se asume como inteligente, pues de no ser así, no podría hablarse de verdadera participación. Quizás por eso, esta tendencia ha llevado a la comunicación a ubicarse, quizás por primera vez, en un lugar de privilegio en la palestra de los grandes problemas sociales y científicos. Sin lugar a dudas, en lo que respecta a los medios de comunicación, han sido los MSRS las herramientas que más han acentuado esta discusión. Pero también es verdad que la relación entre inteligencia colectiva y medios digitales no se puede limitar a ellos. Ya desde el estudio de los procesos de convergencia que han sufrido los medios y su industria a causa de la revolución digital se hizo evidente esa relación. Es quizás en Jenquins (2006) donde este vínculo queda más cuando equipara la convergencia de medios y la inteligencia colectiva como un rasgo distintivo de la era que estamos viviendo.

2.2.4. Aproximación económica: *Wikinomics*

Si trasladamos los cambios de la experiencia de los usuarios en los medios de comunicación al escenario económico, nos encontramos con los consumidores ejerciendo un rol más activo en su relación con los productos y servicios. Toffler (1980) había advertido muy temprano de la llegada de una nueva generación de consumidores a los que llamó ‘prosumidores’ (*Prosumers*), un concepto que emerge de la contracción de las palabras ‘productor’ y ‘consumidor’. Si bien la propuesta original provenía de los términos ‘proactivo’ y ‘consumidor’ (*Proactive y Consumer*), la acepción más actual se ha difundido ampliamente, y se usa con frecuencia para representar a los consumidores que participan en las distintas actividades implícitas en el desarrollo de un producto o servicio: creación, producción, promoción, distribución, etc.

La apertura de escenarios de participación de este tipo solo es explicable por la disposición de las organizaciones a entrar en contacto directo con sus clientes y demás públicos. La estructura lineal de la oferta de productos y servicios en la que se buscaba persuadir al eventual comprador ha sido reemplazada por un intercambio bidireccional de ideas con las que las organizaciones tratan de entender los deseos y necesidades de esos públicos. Este intercambio se utiliza para llegar a una especie de consenso entre la empresa y sus públicos. Los mercados se convirtieron entonces en

diálogos y conversaciones, tal como lo sugieren Levine, Locke, Searls y Weinberger (1999).

El nuevo escenario de los negocios que ha impulsado internet, según la tesis de estos autores, se caracteriza por su rapidez y perspicacia. La red favoreció la creación de negocios virtuales, a la vez que potenció y expandió el hábito tradicional en las personas de hablar de los productos y servicios que conocen. En la era de los medios masivos esto no era posible. Pero hoy no solo hablan las personas conocidas entre sí, sino que lo hacen en el escenario virtual en función de sus intereses comunes. Cuando las organizaciones establecen y afianzan las comunidades virtuales alrededor de sus marcas están utilizando una de esas formas de diálogo características de los mercados.

Pero se cree que los cambios que propone Internet no solo benefician la participación activa del cliente sino que llegan incluso a afectar la base estructural de las organizaciones y de la economía. Tapscott y Williams (2007; 2010) aseveran que se ha iniciado una era revolucionaria, capaz de alterar el modelo económico preponderante y la manera de crear valor. Donald Tapscott es globalmente reconocido por sus investigaciones sobre la economía digital (Tapscott, 1996; Tapscott, Ticoll y Lowy, 2001) y por profetizar sobre los cambios generacionales que son decisivos en el nuevo modelo económico (Tapscott, 1998). Con un tono casi que mesiánico vaticina transformaciones radicales a partir de la correlación de distintos factores tecnológicos y sociales. Dentro de ellos, la inteligencia colectiva es un ingrediente imprescindible para la implantación del nuevo modelo económico.

Ese nuevo modelo, que es llamado «Wikinomía» (Tapscott y Williams, 2007; 2010), se sostiene sobre cuatro pilares. Uno de ellos es la producción basada en la 'interacción entre iguales'. Sabemos que las organizaciones no han sido propiamente promotoras de comportamientos acordes con esta cualidad. La idea de un nuevo sistema económico basado en esta clase de condiciones exige, entre otros requisitos, que la estructura de producción y consumo se igualen jerárquicamente, lo cual es un gran reto. Exigencias similares aparecen en los tres pilares restantes, que son la 'apertura', el 'compartir' y la 'actuación global'.

En la visión de Friedmann (2006) hoy ya existe una marcada tendencia hacia esa igualdad jerárquica, la cual ilustra con numerosos ejemplos de cómo la tierra se ha hecho 'plana'. Cuando un mercado se hace plano, capitalistas, productores y consumidores se encuentran en el mismo nivel, y hay redistribución del poder. Así se igualan las oportunidades para los competidores. Pero es necesario el desarrollo de nuevas habilidades personales y organizacionales para enfrentar las demandas de un mercado de esta naturaleza. Este aplanamiento estructural ha sido posible puesto que las divisiones históricas y geográficas tradicionales ya son irrelevantes en un mundo globalizado.

Pero, tanto la igualdad jerárquica como el aplanamiento de las estructuras no significan una estandarización del consumo ni una masificación social en torno al mercado. En realidad sucede lo contrario. Así se explica en la muy difundida teoría de la ‘cola larga’ (*Long tail*) la cual muestra cómo en los últimos años los mercados de masas, generalistas, en los que se busca incentivar un alta demanda y llegar a alcanzar una clientela numerosa para pocos productos, están cediendo terreno a los mercados de nicho, más especializados, y con una amplia gama de productos que cubren necesidades más variadas (Anderson, 2004; 2006).

Ahora bien, sean o no estas características y/o denominaciones adecuadas a un eventual nuevo modelo económico, hay un lugar en el que coinciden las distintas propuestas que insisten en que están ocurriendo profundos cambios. Hablamos de las transformaciones en las estructuras sociales asociadas al poder creciente de las personas. Esto equivale, en un sentido amplio, a reconocer la presencia de factores colectivos, incluida la inteligencia colectiva, como recurso clave del nuevo modelo. De igual modo, es común la atribución a las tecnologías digitales de ser causantes y/o facilitadoras de esos cambios. Pero no se las entiende como simples herramientas técnicas, pues a Internet, los medios digitales y los medios sociales se los asume justo como las tecnologías que permiten extraer esa inteligencia que está presente en esa colectividad llamada sociedad.

Para ilustrar mejor estas ideas que relacionan los cambios en las estructuras sociales y las tecnologías digitales, nos detendremos por un momento en una de las manifestaciones más sobresalientes de aprovechamiento de la inteligencia colectiva con fines económicos: el «*Crowdsourcing*». En un sentido amplio, el *Crowdsourcing* es la acción que realiza una empresa u organización para llevar una labor, que tradicionalmente es desempeñada por empleados, a que sea realizada por un grupo no definido de personas que de forma voluntaria responde a una convocatoria pública (Howe, 2008). Actividades de las que participa el público, como el apoyo en el diseño de productos, la calificación de productos nuevos, y concursos para escoger las mejores ideas del público, o para la solución de problemas, entre otros, son ejemplos de *Crowdsourcing*.

Aunque es cierto que antes de Internet y de los medios digitales ya había suficientes ejemplos de participación espontánea de las multitudes atendiendo a este tipo de invitación que hacían las organizaciones, es en los últimos años, con las tecnologías digitales, que esta práctica se ha extendido. No obstante, el término *Crowdsourcing* es reciente, y se atribuye a Howe (2006). El concepto aparece de la unión de las palabras ‘muchedumbre’ (*Crowd*) y tercerización (*Outsourcing*). Esto es, seguir el modelo de tercerización de procesos, o sea, de entregar a expertos ciertas labores para no realizarlas dentro de la organización. A diferencia del *Outsourcing*, en este caso los expertos surgen espontáneamente del colectivo.

Sin embargo, la práctica del *Crowdsourcing* se ha ampliado considerablemente, lo que ha llevado a extender los límites de su propia definición (Estellés-Arolas y González-Ladrón-de-Guevara, 2012), a incrementar la casuística existente gracias a su eficacia como método para la solución de problemas (Daren, 2008), y a expandir las respectivas taxonomías (Libert y Spector, 2008; Doan, Ramakrishnan y Halevy (2011).

En cuanto al valor del *Crowdsourcing* como sistema capaz de alterar las estructuras, este se da, entre otras razones, por la flexibilidad con la que se pueden utilizar sus principios —ya que incluso es posible trascender los límites de lo estrictamente económico—, y por las distintas formas como hoy se le aplica. A manera de ejemplo, mencionamos algunas las prácticas de *Crowdsourcing* que Howe (2008) ha identificado, las cuales, a su vez, dan cuenta de esa misma flexibilidad: ‘*Crowdvoting*’, cuando se somete al voto o juicio de los usuarios, ideas, propuestas o productos; ‘*Crowdsourcing creative work*’, cuando la realización de proyectos creativos como los de diseño, escritura, ilustración, arquitectura, etc., se solicitan al público; ‘*Crowdfunding*’, cuando la financiación de proyectos la realizan una multitud personas que aportan cantidades pequeñas para alcanzar el capital necesario; ‘*Wisdom of the crowd*’, cuando se recoge gran cantidad de información de la multitud para agregarla y procesarla con algún propósito; ‘*Microwork*’, cuando los usuarios realizan tareas pequeñas que en conjunto resuelve asuntos complejos; ‘*Inducement prize contests*’, cuando se ofrecen premios o reconocimientos a la solución de problemas de diferente índole; e ‘*Implicit Crowdsourcing*’, cuando los usuarios contribuyen a un fin colectivo sin saberlo.

En lo que atañe al papel que la tecnología desempeña en las distintas prácticas asociadas al *Crowdsourcing*, este no es para nada algo marginal. Salta a la vista el potencial de los medios digitales, y en especial de los MSRS, para extraer la inteligencia colectiva en favor de cualquier objetivo que se delega en el público, al fin y al cabo, una sistema colaborativo —como lo es cualquiera que utilice como principio el *Crowdsourcing*— puede ser potenciado con el soporte de sistemas digitales. De todos ellos, los medios sociales, que se ha desarrollado bajo los mismos principios de la participación y la colaboración, son más que adecuados para contribuir a tal clase de objetivos.

Con estas líneas cerramos el conjunto de ideas sobre las propuestas conceptuales más inmediatas a las que se tiende a recurrir hoy en día para fundamentar el fenómeno de los MSRS. No obstante su validez, como base teórica, a nuestro juicio, estas aproximaciones conceptuales resultan insuficientes. Si nos remitimos a desarrollos teóricos anteriores, que poseen una mejor estructura, se obtiene una visión más comprehensiva del asunto. En conclusión, la evolución de TSM, entendida como una perspectiva del colectivo, y los aportes del ARS, que nos sirven para visualizar las nuevas dinámicas al nivel de las relaciones sociales, nos llevan a un lugar común: el de las nuevas formas de interacción social y de

organización. Estas a su vez, apoyadas en las tecnologías digitales, permiten un aprovechamiento más efectivo de las capacidades innatas de los individuos y de la sociedad, las que configuran la llamada inteligencia colectiva. Es en el encuentro de esas dos dimensiones donde para nosotros es posible inferir los aportes más significativos de las mediaciones sociales al problema de la comunicación mediada. Ya que para este momento contamos con suficientes elementos de análisis, en las líneas que concluyen el capítulo puntualizaremos en qué consisten tales aportes.

2.3. Los medios y redes sociales en la organización: hacia la mediación de la interacción social

Hasta aquí centramos la atención en establecer, desde el punto de vista de la dialéctica entre la sociedad y sus integrantes, algunos de los cambios potenciales que las mediaciones sociales podrían estar propiciando. Pero, en últimas, con esto no se explica el valor diferencial que los MSRS añaden a la mediación comunicativa digital en el contexto de las organizaciones. De hecho, a lo largo del marco teórico que construimos temporalmente se dejó al margen esa parte del objeto central de nuestra investigación, la CDO. Ahora volvemos a retomarlo en una síntesis integrada por tres apartes finales: una definición alterna de las mediaciones sociales apoyada en algunos de los aportes del marco teórico; una propuesta sobre el valor diferencial de los MSRS en el contexto de la mediación comunicativa; y una respuesta al interrogante de si con este tipo de medios se hace necesario hablar de un nuevo modelo de comunicación para las organizaciones.

2.3.1. Nuevos elementos para definir los medios y redes sociales

Proveer una definición de lo que serían los MSRS a la luz de la fundamentación teórica propuesta nos obliga a considerar tanto las inferencias que se extrajeron del repaso por la TSM y el ARS así como los motivos comunes que surgieron en la revisión de las aproximaciones actuales. Sobre esta base, además, aclaramos cómo esta definición se relaciona con la CDO.

Desde la TSM se planteó que los MSRS podrían estar acentuando algunas manifestaciones del comportamiento social acordes con algunos de sus postulados. Dentro de ellas tenemos las siguientes:

- a.) El favorecimiento de la técnica que está más que nunca al servicio del poder económico y del mercado.
- b.) La unificación y estandarización definitiva del hombre.
- c.) La ruptura con los pocos valores tradicionales que aún permanecen.
- d.) La total dilución de los límites entre lo público y lo privado.
- e.) El incremento de la capacidad para la propagación de la cultura de masas.

- f.) El realce del anonimato y la desconexión del hombre de sí mismo, lo que conduce a una mayor desvinculación de lo social.
- g.) La potenciación de la inhibición colectiva.
- h.) La gestación de nuevas formas de interacción y organización social.

Estas inferencias dejan entrever el espíritu crítico y pesimista de la TSM. Son tajantes y no parecen ofrecer espacio a visiones alternativas. A excepción de la última, ninguna deja abierta la posibilidad de que puedan estarse presentando nuevas dinámicas en las relaciones con consecuencias positivas sobre la colectividad social. Pero, como de algún modo lo hemos venido diciendo, creemos que esta es una versión incompleta de la realidad porque la teoría se mueve en un nivel superficial. La comprensión de lo colectivo (nivel macro) es incompleta si no se presta atención a cómo se expresan las relaciones (nivel micro), que es justo lo que el ARS nos permitió observar.

De la revisión de los postulados del ARS emergió un conjunto significativo de analogías entre las dinámicas de la interacción social natural y las que podrían estarse presentando con el soporte de los MSRS. En este grupo encontramos las siguientes:

- a.) Los datos que se generan de las relaciones e interacciones sociales se vuelven susceptibles de ser registrados y procesados.
- b.) La representación gráfica y el estudio de las relaciones e interacciones sociales se facilita al disponer de sistemas informáticos.
- c.) La identificación de características no evidentes de las interacciones sociales se hace más factible.
- d.) Los vínculos sociales se hacen visibles y las relaciones se convierten en un recurso susceptible ser gestionado.
- e.) Se hace posible acortar las distancias en las estructuras sociales y se facilita el establecimiento de nuevas relaciones.
- f.) Las estructuras grupales y sociales sufren alteración.
- g.) Se reducen las barreras físicas y temporales para la interacción social.
- h.) Los vínculos sociales crecen en número a la vez que aumenta la densidad de la red que constituye la sociedad.
- i.) Se aceleran los procesos de propagación e influencia.
- j.) Se viabiliza la observación del dinamismo de las relaciones sociales.
- k.) Se hace factible anticipar y predecir cambios en los comportamientos grupales y sociales.

Es notorio el contraste de las inferencias del primer grupo sobre el segundo, pues son opuestas en muchos sentidos. Las primeras son muy generales, pesimistas, más categóricas, no dejan espacio a una posible indagación adicional. Las segundas alcanzan un mayor nivel de detalle, tienen un carácter neutro, son menos categóricas y pueden servir de hipótesis, y en este sentido, son aptas de ser probadas

empíricamente. Pero también existe un punto de encuentro entre ellas, y es el que nos proveen los enfoques teóricos más actuales. En todos se defiende la idea de que el colectivo está cambiando resultado de que hay nuevas formas de interacción. En las nuevas actuaciones, ya sean del orden social, tecnológico, comunicativo o económico, se advierten rasgos inteligentes y no solo de tipo autómatas. Es en este contexto en el que las herramientas tecnológicas disponibles, en especial los MSRS, proveen una base propicia para tales actuaciones.

No obstante el carácter que prevalece en la TSM no es posible afirmar –incluso teniendo en consideración a los autores más dogmáticos– que en ella se niega la posibilidad de que todo colectivo pueda encontrar caminos hacia formas más complejas de organización. Estimamos que justo en nuestro tiempo empiezan a verse señales que indican que procesos de ese orden están teniendo lugar. Quizás esto pueda no ser algo nuevo, pero ya que hoy se hace más fácil develar las reglas que rigen el actuar individual y grupal, podemos ser más conscientes de la organicidad social y de su horizonte evolutivo.

Atendiendo a todos los elementos precedentes nos animamos a formular la siguiente propuesta de definición de lo que son los MSRS:

Los medios sociales y las redes sociales constituyen un conjunto de herramientas digitales que permiten mediar, más allá de los procesos de intercambio informativo y de comunicación, la interacción social entre los individuos. Tal mediación permite una ampliación de la capacidad relacional a través de recursos informáticos, símbolos y metáforas que recrean los intercambios propios de los vínculos sociales. En otras palabras, estos medios simulan virtualmente los elementos de la interacción natural humana. Bajo estos principios, potencialmente están en capacidad de desencadenar, directa o indirectamente, cambios relacionales y sociales de diversa índole.

Por supuesto, esta definición no se puede restringir a los propósitos de la CDO. Esto se entiende en el hecho de que, por una parte, el uso de los MSRS trasciende notablemente el espacio de la comunicación en las organizaciones y, por otra, se trata de un fenómeno de implicaciones no solo organizacionales y más bien sociales. Sin embargo, esto de ningún modo le resta valor a los estudios en los que la comunicación en las organizaciones sirve de marco al objeto de atención y más bien, en la medida en que es un ámbito con una más clara delimitación, ofrece no pocas oportunidades para la observación y el análisis.

2.3.2. Aportaciones de los medios y redes sociales: la interacción social mediada

En nuestra definición se enfatiza en que los MSRS no se agotan en su aspecto comunicativo sino que alcanzan el nivel de la interacción social. Explicamos

enseguida con mayor profundidad cómo se configura este aporte y por qué tiene sentido hablar de una superación de la estricta mediación comunicativa.

Para empezar, la relación de la sociedad con sus miembros es análoga a otra cuestión dialéctica: la de si es el hombre es quien produce la sociedad o si él es un producto de dicha sociedad. En consonancia con lo dicho hasta ahora, y siguiendo en una perspectiva sociológica, nos adherimos a la idea de que al existir una afectación mutua ambos procesos tienen validez. Esto descarta una visión determinista del individuo o de la sociedad.

Desde una terminología más precisa la influencia de la sociedad sobre el hombre se conoce como el proceso de ‘socialización’, y su contraparte, es decir, la producción de la sociedad por el hombre, es llamado el proceso de ‘objetivación social’. Creemos con Clausen (1968) que defender la supremacía de un proceso sobre el otro es inadecuado porque ambos suceden de manera simultánea y se afectan recíprocamente.

El proceso de socialización sirve para heredar y diseminar normas, costumbres e ideologías. Es el que provee al individuo de las habilidades y hábitos necesarios para participar en la sociedad. A través de la socialización un individuo se hace miembro del colectivo social, se apropia de su cultura, la integra en su personalidad y se adapta al entorno. También es el mecanismo mediante el cual los hombres se vuelven funcionales, a la vez que es la fuente principal de la personalidad humana. Por su parte, la objetivación social se refiere a la construcción de la sociedad hasta llegar a la realidad objetiva. La sociedad se produce como una construcción social (Lucas, 2006).

Tradicionalmente se ha pensado que la influencia de la sociedad sobre los individuos es mucho más evidente que la real capacidad de estos para transformar la sociedad (Piaget, 1977). Sin embargo, bajo nuestra elaboración teórica queda claro que la influencia en dirección opuesta —desde los individuos hacia los grupos sociales y hacia la sociedad— también se presenta en una proporción similar. Quizás no sea el hombre aislado quien sea el artífice de muchos de los efectos sociales, pero sí lo será en la medida en que se entiende que dicho individuo normalmente se encuentra en interacción con otros.

La razón que explica esta reciprocidad es que ambos procesos convergen en la denominada ‘interacción social’. La interacción social se define como el accionar y reaccionar que tiene lugar con aquellos que están alrededor nuestro (Goffman, 2005; Sztompka, 1991). Es a través de la interacción que las personas, desde su comportamiento y roles que incorporan, influyen en las formas y estructuras que adoptan los demás, y en últimas la sociedad. Al mismo tiempo, al recibir influencia de los distintos niveles del entorno social, los individuos asumen ideas que se transforman en comportamientos, los que también tienen la capacidad de transferirse

sobre sus interacciones sociales. En últimas, no existe proceso de socialización sin la interacción con otros (Ogburn y Nimkoff, 1955). De igual modo, la objetivación social también pasa por el filtro de la interacción. Esto se debe a que el individuo no es un ser aislado, y por eso la realidad social es el producto exclusivo de acciones individuales solitarias sino que es una construcción que luego cobra vida a nivel colectivo.

La interacción social es, por lo tanto, un concepto que no se puede entender sin el de relación social, porque es mediante los distintos tipos de relaciones que se desencadena la influencia (Hollander, 2000). Cabe aquí el aporte que hace el interaccionismo simbólico sobre el carácter social integrado al concepto de 'sí mismo' (Cooley, 1962): un individuo se juzga por como lo juzgan los demás. El sí mismo termina por ser un 'yo reflejado', y la identidad propia, un producto de transferencia social. El propio yo y la sociedad son simplemente dos caras de la misma moneda (Berger y Berger, 1979). Existe entonces una simbiosis en la relación del individuo con la sociedad. Y en esta simbiosis la interacción social es un elemento de enlace entre la creación de la personalidad y los roles de las personas con la construcción de la sociedad y su realidad (Lucas, 2006).

Ahora, ¿dónde se produce el encuentro de la interacción social con los MSRS y se da forma a este aspecto distintivo que llamamos mediación de la interacción social? A nuestro juicio hay dos puntos de confluencia principales:

Primero, en los procesos de socialización y de objetivación social —al igual que en toda interacción o relación— el lenguaje alcanza la categoría de un elemento infaltable. La apropiación del lenguaje y sus funciones simbólicas son la base de la comunicación humana. Sin lenguaje las relaciones no pueden establecerse ni desarrollarse. También es requisito para la interacción entre los individuos. Y aquí es donde los MSRS se destacan por la interesante integración de mediación comunicativa con recursos, símbolos y metáforas, que son los elementos distintivos del lenguaje de los medios sociales. En esta confluencia se desencadena la propiedad de la mediación de la interacción social.

Segundo, los medios de comunicación ayudan a conducir los procesos de socialización y de objetivación social hacia el objetivo deseado. En realidad no existen otras herramientas que cumplan una función similar, y es evidente que desde su aparición los medios masivos han servido a este tipo de procesos. Pero, por su naturaleza, los medios digitales están demostrando que pueden llegar a ser más eficientes en esa misma tarea. Como la socialización y la objetivación social exigen mucho más que la disponibilidad de canales comunicativos, por eso los MSRS llegan a ser más adecuados. No solo sirven para mediar el diálogo, sino también la participación y colaboración, entre otras formas de interacción. Además, superan la dimensión físico-temporal que hasta hace poco había sido una condición casi que

insalvable para el ejercicio de las relaciones sociales. Así se convierten entonces en espacios que soportan variadas formas de mediación de la interacción social.

En definitiva, los MSRS, al sobrepasar las fronteras de lo comunicativo, del mero intercambio de mensajes, crean un nuevo escenario para el avance de la mediación digital. Probablemente su aporte diferencial estará presente en otras formas futuras de comunicación. Por lo pronto entendemos que así como los medios de comunicación han servido para ampliar la capacidad comunicativa (Lucas, 2009), los MSRS están trascendiendo esa condición al ampliar otra capacidad, la de interactuar socialmente.

De modo similar, ahora desde el punto de vista de la CDO, se suele estar de acuerdo en que los medios digitales supusieron una gran oportunidad para las organizaciones en facilitar la comunicación con sus públicos. Pero hoy, con los MSRS, aparecen otras potencialidades por ser aprovechadas. Según lo dicho a lo largo de este capítulo, a las organizaciones se les abre un espacio excepcional de influencia sobre sus públicos, pues en la medida de que se trata de entidades complejas, la interacción con ellos podrá dejar de ser tan restringida como lo ha sido tradicionalmente.

2.3.3. ¿Un nuevo modelo de comunicación en las organizaciones?

La distinción concluyente con la que diferenciamos a los MSRS nos lleva a cuestionarnos respecto a si asistimos al desarrollo de un nuevo modelo de comunicación y si ese modelo atañe de a las organizaciones. En caso de ser así, otras preguntas complementarias también merecen ser resueltas: ¿Cómo es ese modelo? ¿Cuáles son los elementos clave del mismo? ¿Qué retos implica su adopción para las organizaciones?

Por supuesto que no es de nuestro interés ahondar en esta cuestión de por sí compleja, como bien se demuestra en la amplia propuesta de modelos de comunicación a los que lo digital ha dado lugar (Sánchez, Botero y Giraldo, 2012). Sin embargo, sí nos parece importante detenernos brevemente en este asunto por el aporte que puede añadir al debate. Un modelo serviría para identificar algunos cambios impulsados por las mediaciones sociales y para deducir algunas de sus consecuencias en los procesos de comunicación en las organizaciones.

Por eso, al margen del modelo que mejor pudiera sintetizar el avance que representan los MSRS, más bien nos interesa resaltar algunos de sus principios fundamentales. Al respecto, por nuestra parte, ya habíamos delineado la idea de que el eventual modelo encontraría una fuente valiosa en algunas de las cualidades más sobresalientes del sistema de producción de *software* de código abierto (Llano, 2011).

Nuestra idea se soporta en el hecho de que además de constituir un recurso informático excepcional de evidente beneficio para las organizaciones que lo utilizan, el movimiento del *software* de código abierto o *software* libre estableció los preceptos básicos de la participación y colaboración en la web. Es en las comunidades incidentales de desarrollo del *software* informático no propietario donde empezaron a gestarse las primeras redes sociales digitales. Así, al observar la dinámica de la interacción en estas comunidades se descubren esas bases que son análogas a las del modelo de comunicación de las redes sociales mediadas.

El proceso de desarrollo del *software* de código abierto está soportado por una plataforma *on-line* desde la que los programadores descargan las últimas versiones de las aplicaciones informáticas en las que eligen contribuir. Pueden introducir los cambios que a su juicio deseen y estos se comparten con la comunidad. Este tipo de *software* se encuentra siempre en constante desarrollo gracias a la infraestructura y cualidades de Internet. Su producción no está limitada por el tiempo ni el lugar. Un programa informático que nace de la actividad colaborativa entre desarrolladores, que normalmente no se conocen entre sí, al ser un producto colectivo, sin un dueño particular, se convierte en una obra de dominio público. Esto quiere decir que no existe una autoría o propiedad restrictiva, así que la creación se vuelve un bien público. A pesar de cierto anonimato implícito en el proceso, los propósitos son muy claros y se obtienen resultados tangibles.

Detrás de estas actividades subyace un sutil pero muy sofisticado modelo de comunicación y de interacción. Los desarrolladores utilizan sus propios códigos estándar y los respetan. Una comunidad de *software* libre bien establecida habla un mismo lenguaje, el cual se expresa a través de una suerte de 'diálogo' poco convencional pero muy concreto. Dicho diálogo se encamina al logro de un fin, que es la generación y mejoramiento de un producto de alta complejidad.

El ejercicio consistiría entonces en identificar los principios insertos en este sistema de comunicación e interacción para luego abstraerlos en el nuevo modelo. Sin la intención de ser exhaustivos, creemos que dentro de los principios que no deberían omitirse estarían los siguientes: apertura, igualdad, flexibilidad y comunalidad.

La apertura empieza por la estandarización y la compatibilidad. Una comunidad no puede operar si no hay unas reglas y unos principios que todos entiendan y a los que libremente se acojan. Luego pasa por la libertad: libertad de expresión, libertad para disentir, para cambiar de opinión, y libertad para compartir los cambios sobre la forma como se ve y se concibe la realidad. El modelo que describa el tipo de comunicación que promueven los MSRS debe incluir la apertura.

La igualdad no se debe entender como uniformidad sino como una cualidad de tipo estructural. Un sistema colaborativo es un sistema plano jerárquicamente hablando, en el que todos, a pesar de las posibles diferencias, cumplen un papel de la

misma relevancia. El liderazgo no lo da la autoridad sino que se obtiene por la influencia. Los privilegios son resultado de los méritos y todos pueden acceder a ellos. Un modelo que pretenda algún tipo de diferenciación forzada entre los participantes no es igualitario.

La flexibilidad se refiere a la adaptabilidad, porque el cambio es una constante. El software de código abierto está en permanente transformación, nunca está acabado, siempre es mejorable. En consecuencia, la comunicación es constante y se adecua a cada momento. Uno modelo de esta naturaleza es totalmente dinámico. En el momento en que se detenga la comunicación, el proyecto se detiene y deja de evolucionar.

La comunalidad alude al requisito de que los fines individuales no se sobrepongan a los fines colectivos. No es que no puedan existir los intereses individuales, sino más bien que esos intereses no entorpezcan los fines comunales. También se refiere a la posibilidad de aprovechar las potencialidades de la colectividad. En un modelo así todos están en posibilidad de obtener beneficios del constructo colectivo. Cualquier intento por restringir el acceso a dicho beneficios se opone a este principio.

Al igual de como sucede en el movimiento del *software* de código abierto, un modelo que se base en estos principios necesitará promover la ética y filosofía de actuación respectivas. Cuando recordamos que este sistema de producción fue un factor clave en el desarrollo de la Web 2.0, la inmediata antecesora de la web social, la mirada a algunos productos tecnológicos nacidos bajo principios similares como Wikipedia, Android, Linux, Firefox, WordPress, etc., se expande en favor de la comprensión de lo que los hizo posibles: una comunidad con intereses comunes capaz de sacar provecho de la inteligencia grupal latente. En este punto nos atrevemos a afirmar sin mayor duda que si la CDO se orienta en alguna dirección, es justo a extraer el enorme potencial individual y colectivo ayudado de herramientas digitales que nos están cambiando la idea de lo que entendemos por comunicación.

Conclusiones al componente teórico

Ofrecemos enseguida las respectivas conclusiones al componente teórico. En estas se resumen los puntos más sobresalientes de la literatura revisada que dio forma al estado del arte y del repaso teórico utilizado para la construcción del marco de fundamentación.

De la revisión de la literatura sobre la CDO concluimos lo siguiente:

- La línea de investigación que se configura alrededor de la llamada comunicación en las organizaciones (*Organizational Communication*) es un campo de estudio que demuestra un desarrollo sistemático. Además, cuenta con una tradición que le da solidez suficiente. Esta privilegia el estudio en las empresas por encima de las organizaciones de carácter público y social. Por estar enfocada en la dimensión interna de la comunicación, y ante el auge de otras líneas de investigación, algunos temas relevantes de la comunicación digital lucen desatendidos.
- El eje focal de observación hacia el que se ha orientado el estudio de la CDO ha sido la mediación comunicativa. Considerando la rápida transformación que han experimentado las tecnologías digitales, lo que se entiende por mediación ha sufrido cambios igualmente sustanciales de los que el campo de estudio solo da cuenta de forma parcial.
- La investigación disponible se ordena en tres frentes principales: sobre la organización y el trabajo; sobre aspectos comunicativos; y sobre las herramientas y su aplicación. Estos frentes no son componentes aislados ya que guardan una intrincada relación entre sí. El acercamiento al estudio de la CDO desde un enfoque particular debe entenderse solo como un punto de vista que atiende a una única realidad.
- Por su mayor elaboración teórica y cohesión, de los tres frentes que muestran mayor estructura se destaca el enfoque en los aspectos comunicativos. Dentro de este, los dos problemas principales que acaparan el debate son: los retos de la mediación comunicativa para suplir eficientemente la comunicación directa, y la selección de los medios más adecuados para el logro de los objetivos y la realización de las tareas. No obstante la robustez que se llega a construir en torno a estos dos problemas,

no se advierte con claridad el surgimiento de otras líneas de estudio que propongan o definan problemas más actuales y novedosos.

- El desarrollo teórico encontrado no procede del campo mismo de la comunicación en las organizaciones sino que ha sido adaptado de otras áreas de conocimiento. Tampoco se observa una renovación de las elaboraciones teóricas conforme se ha dado el avance de la línea de investigación revisada. Este hecho contrasta con la posición privilegiada que tuvieron las organizaciones en el acceso a la tecnología de comunicación. A pesar de ello, es notorio el aporte que desde el campo particular de estudio se ha hecho sobre el conocimiento de la comunicación mediada digital, el cual se puede calificar como significativo.
- Al conjunto de investigaciones resultante del estudio sobre la CDO se le puede criticar lo siguiente: la distancia que ha mantenido con la ejercicio práctico de la CDO y su consecuente limitación para ofrecer aportes aplicables; la prevalencia del temor en buena parte de las aproximaciones en oposición a la realidad que finalmente se ha impuesto; la insuficiente actualización sobre la coyuntura actual de la comunicación digital mediada; y el divorcio de la poca investigación que se ha realizado desde Hispanoamérica con la tradición norteamericana, fuente obligada para todo estudio que pretenda un mínimo nivel de pertinencia.

Del marco teórico propuesto, las conclusiones son las siguientes:

- La proposición de perspectivas teóricas alternas para encarar el problema de los MSRS —la manifestación más sobresaliente de la mediación comunicativa actual— probó ser, no solo viable, sino también útil. El empleo de un punto de vista sociológico en el abordaje de este asunto, para no restringirlo a lo netamente comunicativo o informático, demuestra que se enriquecen los supuestos y se develan aspectos poco evidentes del fenómeno, aquellos que se pasan por alto en el debate cotidiano sobre la coyuntura digital.
- La remisión a los postulados de la TM y del ARS para la construcción de un marco de fundamentación alternativo que soporte el estudio de los MSRS mostró una alta conveniencia. Este doble punto de vista, que integra un nivel macro (colectividad social) y un nivel micro (relaciones sociales), se adecua, por la naturaleza de los medios sociales, al propósito de la inferencia de hipótesis factibles cuya resolución contribuiría al conocimiento de los cambios que los MSRS estarían impulsando.
- Se demuestra la existencia de un punto en el que confluyen la TM y el ARS con las elaboraciones conceptuales más recientes que se usan como soporte para explicar el fenómeno de los MSRS. Esto quiere decir que, por

compartir los objetos de estudio, se puede trazar una línea de continuidad entre ellas. Se prueba así el valor de recurrir a áreas de conocimiento menos inmediatas para usarlas como fuentes subsidiarias. Este ejercicio, en el caso de los MSRS, amplía considerablemente los límites de los marcos de referencia existentes y provee una base más sólida para la elaboración de nuevas propuestas teóricas.

- La puesta a prueba de las hipótesis provenientes del marco elaborado a partir de los postulados de la TM y el ARS puede proveer suficiente materia prima para diferenciar a los MSRS de otras formas digitales de mediación. La falta de una distinción clara dificulta la comprensión sobre el aporte potencial que estos medios podrían hacer a los procesos de comunicación en las organizaciones. No obstante el carácter preliminar de las hipótesis inferidas, el alcance de las mismas permite plantear la conclusión general de que los MSRS son medios paradigmáticos.
- Teóricamente hablando, la cualidad clave que distingue a los MSRS de otras formas de mediación comunicativa, análogas o digitales, es su capacidad para mediar la interacción social. Esto es, recrean espacios y experiencias propios del ejercicio de las relaciones e intercambio sociales a través de plataformas *on-line*, y no se limitan al simple envío y recibo de mensajes. A partir de lo anterior, propician nuevas formas de interacción social con consecuencias sobre lo colectivo aún por descubrir.

Conclusions to the theoretical component

Here we present the respective findings for the theoretical component. In these, we summarize the most important points from the literature review, which shaped the creation and employed theoretical review for the construction of the rationale's framework.

From our literature review on CDO we conclude:

- The line of research that develops around the so-called Organizational Communication is a study field that shows a systematic development. It is also backed by a tradition that gives it sufficient strength. This favors the study to be used more in companies than in public and social organizations. By focusing on the internal dimensions of communication, and due to the emergence of other research methods, some of the relevant issues regarding digital communication seem to have been neglected.
- The focal observation axis towards which the CDO study has been oriented is communicative mediation. Considering the rapid transformation digital technologies have experienced, what is understood as mediation has undergone substantial changes, which the study field only accounts for partially.
- The available research is divided into three main fronts: on organization and work; on communicative aspects; and on tools and application. These fronts aren't isolated components as they are intricately related to each other. The particular approach given to the CDO study should be only understood as a point of view that serves a single reality.
- Due to their greater theoretical development and cohesion, communicative aspects have the best structure from all three fronts. Within these, the two main problems monopolizing the debate are: the challenges presented by communicative mediation for the effective replacement of direct communication, and the selection of the most appropriate means for achieving the objectives and tasks. However, the posture presented by

these two problems doesn't clearly show the emergence of other lines of study to propose or define more current and novel problems.

- The theoretical development found doesn't come from the field of organizational communications, but has been adapted from other knowledge areas. A renewal of theoretical elaborations based on the advancing revised research line hasn't been observed either. This contrasts with the privileged position organizations had in their access to communication technology. However, the contribution done from this particular field of study on the knowledge of digital mediated communication is noticeable, and can be qualified as significant.
- The resulting research obtained from the CDO study can be criticized in the following aspects: how distant it's been from actual practical CDO and its consequent limitations for offering applicable contributions; the prevalence of fear in many of the approaches as opposed to the reality that is finally imposed; insufficient update on the current situation of digital mediated communication; and the effect of how little research has been done in Latin America as opposed to what is common for North America, making it a mandatory source for any study that seeks a minimum level of relevance.

From the proposed theoretical framework, the conclusions are:

- The proposition of alternative theoretical perspectives to address the MSRS problem – the most prominent manifestation of current communicative mediation – proved to be not only viable but useful. Employing a sociological point of view when addressing this issue, to not only restrict it to a purely communicative or informative field, shows that the assumptions were enriched and the less obvious aspects of the phenomenon revealed, those that are often overlooked in the daily discussion of the current digital situation.
- Referencing the TM and ARS principles to build an alternative foundation framework for supporting the MSRS study proved to be highly convenient. This dual perspective, which integrates the macro (social community) and micro level (social relations), is adapted, due to the nature of social media, to the purpose of inferencing feasible hypotheses whose resolution would contribute to the knowledge that MSRS changes would be promoting.
- The existence of a point in which TM and ARS converge with the latest conceptual elaborations used as support to explain the MSRS phenomenon is demonstrated. This means that, by sharing the study objects, one can define a continuity line between them. Thus, the value of using less immediate knowledge areas as subsidiary sources is shown. This exercise,

for MSRS, greatly expands the boundaries of the existing frameworks and provides a more solid base for the development of new theoretical proposals.

- Testing the hypotheses that emerge from the framework developed from the TM and ARS principles can provide enough raw material to differentiate MSRS from other digital forms of mediation. The lack of a clear distinction makes the understanding of how media could potentially contribute in making communication processes in organizations difficult. However, the preliminary nature of the inferred hypothesis, and their scope allows us to come to the general conclusion that MSRS are paradigmatic media.
- Theoretically speaking, the key quality that distinguishes MSRS from other forms of communication mediation, be it analog or digital, is its ability to mediate social interaction. That is, they recreate their own spaces and experiences for the exercise of social relations and exchange through online platforms, not being limited to the mere sending and receiving of messages. Due to this, new forms of social interaction are encouraged, which will have collective consequences that are yet to be discovered.

Parte II – Componente empírico (*Empirical component*)

3. La interacción social mediada en organizaciones colombianas

Luego de haber presentado los aspectos teóricos que integran la primera parte de esta tesis, pasamos enseguida al desarrollo de su correspondiente componente empírico. Se trata del estudio de campo que resultó de la apropiación de algunos elementos clave tomados del estado del arte y del marco teórico.

El asunto hacia al que hemos dirigido nuestra atención es aquel que se desprende del concepto propuesto de ‘mediación de la interacción social’. Este emerge al reconocer el papel central de la mediación comunicativa en la línea de investigación revisada. Al hablar de la interacción social mediada se logra además establecer una continuidad con dicha línea. Este enfoque de la mediación sugiere que los medios sociales poseen características con las que se alcanza a sobrepasar los límites estrictos de la comunicación y alcanzan algún nivel de afectación sobre las relaciones sociales y la colectividad. El estudio de campo se orientó a corroborar la validez de esta distinción en aras de una mejor claridad sobre el avance que representan los medios sociales y redes sociales, MSRS.

El capítulo lo hemos dividido en tres secciones. En la primera, presentamos el diseño de la investigación, en el que se formula el trabajo de campo. Este lo componen el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, la hipótesis y los objetivos. En la segunda, el diseño metodológico, explicamos todos los detalles referentes al tipo de estudio llevado a cabo y las cuestiones relativas a la metodología utilizada. Dentro de ellas tenemos el muestreo, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos utilizados. En la tercera, damos cuenta de la información obtenida y entregamos el respectivo análisis con el que damos respuesta a los objetivos trazados inicialmente.

Sobre el asunto que da forma al problema que formulamos, debemos resaltar que la idea de que los MSRS propician ciertas formas de mediación de la interacción social no puede entenderse como un objeto de análisis circunscrito únicamente al ámbito de las organizaciones. Esto se entiende al recordar cómo las TIC y los medios digitales han permeado espacios muy disímiles de la realidad social. Aunque no es posible afirmar que las organizaciones constituyen hoy en día el ámbito más destacado de ellos, la atención que desde él se le han prestado a los medios sociales —que se manifiesta en especial en sendas acciones para no marginarse de esta

tendencia tecnológica — da validez a los estudios que desde nuestro marco particular se puedan hacer.

En cuanto a los asuntos de tipo metodológico, en consonancia con la aproximación panorámica dada a la investigación, el método escogido fue el cualitativo, y se realizó por medio de un estudio exploratorio dirigido a una muestra de expertos y en el que se empleó como técnica la entrevista semiestructurada. Las razones que explican la escogencia del método y el tipo de estudio no solo son adecuadas a la delimitación dada a los aspectos teóricos sino también a la insuficiencia de investigación básica en torno a las mediaciones sociales. Ya que es posible hablar aun hoy día de cierta novedad en el fenómeno, y esto aunado al tipo de marco teórico que hemos propuesto, contamos con dos condiciones que son acordes con los requisitos básicos que deben cumplir los estudios de tipo exploratorio.

Sobre la información obtenida y el análisis que la acompaña, no nos adelantamos a las conclusiones que se entregaran al final. Sin embargo, destacamos que pese a que en la formulación de las preguntas se procuró ser lo suficientemente neutral como para no influir sobre las percepciones respecto al tipo de comunicación y cualidades presentes en los MSRS, casi todas las respuestas permiten inferir que hay suficientes motivos como para calificarlos según nuestra presunción: como herramientas que permiten un tipo de mediación que debe ser diferenciada, y que parte de esa diferenciación es acorde con los principios de la llamada mediación de la interacción social. De cualquier modo, más allá de la información recolectada, y de lo extraído en el análisis, nos atrevemos a afirmar que hay suficientes razones para considerar a los MSRS como herramientas clave para el presente y futuro inmediato de las actividades de comunicación y relacionamiento de las organizaciones con sus públicos de interés. En otras palabras, las cualidades de los medios sociales es probable que influyan de forma destacada sobre los avances futuros en las nuevas formas de mediación digital.

Otro aspecto que nos parece importante resaltar, antes de entrar en los detalles del componente empírico de esta investigación, es que por razones prácticas el estudio se delimitó a organizaciones colombianas desde la perspectiva de una muestra de expertos. Dicha muestra estuvo integrada por un grupo de directivos y consultores vinculados a las más grandes agencias de comunicación del país, pues ellos a la vez podían dar cuenta de experiencias con un número significativo de clientes. De este modo fue posible una aproximación no tan restringida a los asuntos que nos interesaba observar. Y es que de por sí los estudios organizacionales adolecen de la limitante natural que se presenta cuando se requiere entrar a conocer los detalles de la realidad que se gesta al interior de las organizaciones. Ahondar en las prácticas de las empresas no es fácil. Además, no podíamos conformarnos con unos cuantos casos, pues era necesario un acercamiento que ofreciera un panorama amplio que diera la suficiente validez a la información que se pudiera obtener. La escogencia de

agencias de comunicación y la muestra de expertos fueron la solución que ayudó a equilibrar los requisitos de la necesaria delimitación y de una muestra lo más relevante posible.

Aunque era de nuestro interés llevar a cabo esta investigación con un mayor alcance geográfico, por razones de tiempo y de las condiciones que suelen aparecer en trabajos de esta naturaleza, fue necesario renunciar a esa pretensión. No obstante, el enfoque del trabajo también deja entrever suficientes oportunidades para seguir ahondando en los problemas más acuciantes —y muchas veces desatendidos— de la comunicación digital en las organizaciones, CDO.

3.1. Diseño de la investigación

La primera de las secciones que integran el estudio de campo es el diseño de la investigación. En las líneas siguientes se dejan en claro las generalidades del trabajo llevado a cabo, aquellas concernientes al problema, las preguntas de investigación, la hipótesis y los objetivos.

3.1.1. Planteamiento del problema

La mediación comunicativa es el motivo recurrente en el que convergen los enfoques que más sobresalen del estudio de la CDO. En estos se observa la mediación de tres maneras principales: como una tecnología capaz de producir transformaciones en la organización y en el trabajo; como un recurso que desencadena nuevos problemas comunicativos; y como un asunto instrumental, técnico y de gestión.

Por su mayor elaboración teórica se destaca el que atiende a los aspectos comunicativos, al fin y al cabo, al asumir lo mediado como la inclusión de artefactos, dispositivos y/o tecnologías entre las personas —quienes al superar la distancia temporal y física logran comunicarse—, en él se presenta una relación más natural entre la mediación digital y el acto de la comunicación.

En este enfoque, los avances teóricos han discurrido alrededor de dos problemas principales: por un lado, la ausencia en las distintas mediaciones digitales de algunas cualidades que posee la comunicación directa. Esta condición se asume como un factor del que se desencadenan consecuencias no deseables sobre la calidad del proceso de comunicación. Por otro lado, el dilema de escoger un medio adecuado para lograr que la comunicación resultante sea lo más eficiente y efectiva posible.

Estos dos problemas hacen una contribución destacada al vasto campo de exploración que estudia el fenómeno de la comunicación mediada por computador, CMC, y también al desarrollo de las teorías sobre la selección y uso de medios: las teorías de la riqueza, de la presencia social, de la masa crítica y el modelo de influencia social.

Buena parte de los debates de la CMC en el contexto organizacional se sostuvo en la presunción de las insuficiencias de la comunicación mediada y sobre la pretensión de que esta debía emular a la comunicación cara a cara, CCC. Estas demandas luego cedieron en una buena medida ante el reclamo de la existencia de cualidades diferenciales y complementarias entre los distintos modos de comunicación. De modo similar, las teorías de la selección y uso de medios partieron de la presunción de que los factores racionales eran suficientes para explicar el uso de un medio, o para justificar su elección, y luego reconocieron el rol que también jugaban los factores sociales en explicar el uso extendido de un medio y las motivaciones que conducen el proceso de selección mismo.

A pesar de los sensibles errores de partida tanto de la CMC como de las teorías del uso y selección de los medios —que se han ido resolviendo conforme ha avanzado la reflexión—, sus contribuciones fueron decisivas para construir el concepto de mediación comunicativa digital. Ayudaron a esclarecer algunos rasgos de la naturaleza de los medios digitales y a entender la complementariedad entre las distintas formas comunicativas.

Sin embargo, el marco general que se construyó con estas elaboraciones es hoy precario para encarar todos los problemas que se asocian a la CDO. Esto se debe a que, si hay condiciones que han caracterizado a los medios digitales de comunicación, estas son sin duda el cambio constante y la rapidez de su evolución. Las particularidades desde las que en un principio se estudiaron las mediaciones digitales hoy lucen diametralmente diferentes, al tiempo que se han incorporado cualidades antes desconocidas. De modo similar, los propios medios que ayudaron a definir el significado de la mediación tecnológica de la comunicación hoy son muy distintos; se han transfigurado en formas más evolucionadas de comunicación. Además, a ellas se unieron otras nuevas, las cuales han venido ampliando las posibles categorías en las que podemos catalogar los medios digitales.

Este problema se hace particularmente notorio al revisar el llamativo hito que hoy representan los MSRS —quizás la manifestación más visible del cambio que ha sufrido la mediación comunicativa digital—. Si bien es evidente que estos se han erigido como un verdadero fenómeno de masas, al que las instituciones, organizaciones y empresas no han sido ajenos, su atractivo no es consonante con la atención que se le ha prestado desde el estudio de la comunicación organizacional.

Con esto no estamos afirmando que los MSRS no hayan sido objeto de interés, sino más bien que se ha presentado algún tipo de disrupción que los hace ver como desatendidos. Teniendo en cuenta la popularidad que alcanzan estos medios, su amplia utilización, y el extenso despliegue informativo del que han sido objeto, es de suponer que la investigación se ha desviado hacia líneas y problemas diferentes. Esto llama la atención, porque era de suponer que así como el surgimiento de las

mediaciones digitales propició la aparición de un nuevo y prometedor espacio para la indagación —como en efecto lo fue—, la llegada ulterior de este sonado conjunto de herramientas debió resultar en un hecho de relevancia equivalente. Pese a ello, las evidencias demuestran que no se han dado avances investigativos proporcionales.

Además de lo anterior, a todos los medios digitales se les ha dado un tratamiento uniforme, como si integraran un sistema homogéneo en el que no hay cabida para la diferenciación. Pero en realidad, estimamos que hoy más que nunca urgen las distinciones, las categorías y/o taxonomías que coadyuven a una mejor comprensión de la naturaleza de cada una de las formas con las que hoy es posible comunicar. En particular, los MSRS deberían ser vistos como una generación de herramientas, antes que llamativas, que exigen un análisis distintivo. Desde la disimilitud conceptual frente a otras mediaciones pasando por las pocas clasificaciones disponibles, se sugiere la existencia de un punto de inflexión sobre el que no se ha dado un debate suficiente.

Resulta paradójico que a pesar del dinamismo del universo tecnológico —al que no son ajenos ni los medios digitales en general ni los MSRS— no se dé cuenta suficiente de sus transformaciones y evolución. Esto se ha traducido en que, desde el punto de vista teórico, no se presenten mayores propuestas que enriquezcan el marco sobre el que fue establecida la fundamentación de los estudios sobre CDO. Lo mismo sucede en el nivel empírico, ya que no se ha prestado la atención requerida a las nuevas cualidades que han emergido en la mediación digital. En otras palabras, la teoría disponible —representada en especial por los aportes de la CMC y de las teorías de la selección y uso de medios—, a la vez que las aproximaciones empíricas, resultan limitadas por su desatención a la condición evolutiva.

En síntesis, nos encontramos frente al problema de tener, por un lado, un objeto de estudio muy dinámico, y por el otro, vacíos sensibles de conocimiento sobre él: perspectivas teóricas que no se han actualizado conforme se han dado los avances, insuficiencia de distinciones que ilustren cómo los distintos medios pueden servir de mejor manera a los fines y necesidades de las organizaciones, y falta de claridad sobre la evolución de las cualidades de las mediaciones digitales. Diferenciaciones particulares y visiones alternativas de los MSRS contribuirían en el conocimiento de cuáles son los aportes reales que estos medios pudieran estar haciendo de manera integral a la comunicación en las organizaciones, y de qué modo estarían en capacidad de aportar al alcance de los fines organizacionales.

Entonces, es en este punto de confluencia del avance de la investigación en la CDO con la coyuntura que representan las mediaciones sociales en donde se plantean las siguientes preguntas de investigación, hipótesis y objetivos:

3.1.2. Preguntas de investigación

¿Qué significado, cualidades y relevancia le atribuyen las organizaciones a las mediaciones sociales? ¿En qué medida hacen un tratamiento diferencial de los medios y redes sociales con otras formas de mediación digital? ¿Los medios y redes sociales están siendo apropiados como una herramienta más en el conjunto de las herramientas disponibles, o se identifican en ellos características distintivas? ¿Qué transformaciones organizacionales son atribuidas a los medios y redes sociales? ¿Cuáles de esas transformaciones se pueden asociar con efectos a nivel relacional y a nivel colectivo? ¿Existe una articulación de los ámbitos interno y externo en la implementación de las mediaciones sociales en las organizaciones?

3.1.3. Hipótesis

A partir de la problemática planteada y de las preguntas de investigación, la hipótesis que formulamos es la siguiente:

Las organizaciones conciben y utilizan los medios y redes sociales no solo como herramientas de transmisión de información e intercambio comunicativo sino además como sistemas que median la interacción social. Al potenciar la capacidad de socialización, y bajo una concepción integral en la que se articulan los ámbitos interno y externo, atribuyen e identifican efectos de las mediaciones sociales en el establecimiento y desarrollo de las relaciones entre los individuos (nivel micro) y sobre el colectivo resultante (nivel macro). Esta concepción sirve además para orientar las iniciativas y acciones relativas a su aplicación en las organizaciones.

3.1.4. Objetivo general

Determinar la concepción predominante en los estrategas y responsables de las unidades digitales en las más grandes agencias de comunicación en Colombia sobre los medios y redes sociales, y establecer en qué medida esta supera los límites de lo mediático-comunicativo. En particular, se pretende esclarecer, por un lado, si se los entiende como medios que potencian la interacción social, y por el otro, si se los asume y emplea como medios capaces de desencadenar efectos colectivos deseables. Esto es, si se llega a entenderlos y usarlos como tecnologías de mediación de la interacción social.

3.1.5. Objetivos específicos

- Cualificar, en el contexto de los servicios que ofrecen las agencias de comunicación en Colombia, la importancia que para ellas y sus estrategias representan los medios digitales y los medios sociales, y establecer si han llegado a influir en el negocio y servicios de consultoría en comunicación.

- Esclarecer la orientación estratégica prevaleciente con la que las agencias y expertos encauzan la labor de consultoría en medios y redes sociales, así como los principios desde los que se conducen las intervenciones que llevan a cabo con sus clientes.
- Determinar qué cualidades diferenciales atribuyen los estrategas de las agencias y directores de las unidades digitales a los medios y redes sociales frente a otros medios digitales, y en qué medida estas son afines al concepto de mediación de la interacción social.
- Describir la contribución e influencia atribuible a los medios y redes sociales en el desarrollo de procesos de socialización en la organización. Esto es, identificar qué cambios se cree ayudan a desencadenar a nivel de las relaciones sociales y a nivel colectivo.
- Establecer qué tanto los medios y redes sociales son utilizados en casos concretos con un enfoque en el que se articulen las dimensiones interna y externa de la comunicación. Esto, visto como factor de reconocimiento del posible valor de la mediación de la interacción social por su capacidad para incidir integralmente en las organizaciones.

3.2. Aspectos metodológicos

Pasamos ahora a explicar los detalles restantes del diseño del estudio de campo, aquellos del orden metodológico. En concreto, nos referiremos al método, tipo de estudio realizado, diseño de la muestra, y técnica e instrumentos empleados.

3.2.1. Metodología

Para definir la metodología de la investigación que mejor se ajustaba al problema y objetivos trazados empezamos por atender a las particularidades del fenómeno al que dirigimos nuestra atención. Por tratarse de un asunto propio del estudio de la comunicación, y ampliado con un sustento teórico construido desde aportaciones de la sociología, se configuró una investigación que encaja en la categoría de las que tradicionalmente se realizan en las ciencias sociales. Por lo tanto, la lógica nos obligó a mirar en dirección del método cualitativo.

Bien sabido es que la investigación cualitativa es vista como un camino natural cuando se trata de abordar los fenómenos sociales. No obstante, aunque esta razón pueda ser válida en este caso para justificar el método, otras variables dictadas por las condiciones de nuestro estudio, como el tipo de investigación que podía ser factible, su posible alcance, y la selección de una muestra relevante, también influyeron en este aspecto neurálgico del trabajo empírico.

La investigación de tipo cualitativo tradicionalmente se suele definir como aquella cuyos resultados no provienen de procedimientos estadísticos o medios de

cuantificación, pues se ocupa de cuestiones humanas y sociales cuyo análisis es interpretativo (Strauss y Corbin, 2002). Ante esta condición, algo por lo que se identifica a la investigación cualitativa es que no se espera que sus conclusiones sean generalizables (Bernal, 2006; Ruiz, 2012; Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005).

Lo anterior nos lleva a recordar que existe una marcada tendencia a ver la investigación cualitativa como un tipo de investigación que es ‘no cuantitativa’. Es decir, con una visión en la que lo cuantitativo y lo cualitativo se contraponen. La investigación cualitativa es simple y concreta, y la cualitativa es compleja y vaga (Tójar, 2006). Desde este aparente enfrentamiento entre las dos vertientes que la metodología de la investigación adopta en su cauce natural –siguiendo con el mismo autor– se descubre la existencia de una visión ideologizada de lo metodológico, la cual se ha difundido ampliamente. No obstante también existe una corriente destacada que ve esta dicotomía como una discusión estéril, porque se trata de una falsa disyuntiva (Cook y Reichardt, 2005), y porque en realidad los dos enfoques simplemente son complementarios (Galeano, 2004). En palabras de Ruiz (2012), esta discusión es una disputa “más tribal que científica” (p.11).

En este orden de ideas, los reclamos sobre la importancia de la tradición investigativa con métodos cualitativos son muchos, y no siempre son una defensa a las posturas que creen en la supremacía de lo cuantitativo sobre lo cualitativo. Se trata de privilegiar lo cualitativo cuando los problemas y la realidad que se desea estudiar lo demandan. Y esto le sucede con frecuencia a la comunicación, en donde la opción por la investigación de tipo cualitativo no es para nada algo marginal (Orozco, 1996; Galindo, 1998; Soler, 1997; Berganza y Ruiz, 2005; Báez, 2007; Brennen, 2013) sino la decisión adecuada cuando corresponde.

Nuestra alusión a este asunto, que más bien forma parte del debate epistemológico, y que en principio no guarda mayor relación con el presente trabajo, responde a nuestra preocupación personal de que la investigación en comunicación cada vez recibe mayores presiones para orientarse hacia la investigación cuantitativa. Esto es debido, en una medida considerable, a las exigencias crecientes por una mayor competitividad de la producción académica, parte de la cual es publicar en revistas científicas de alto impacto. Pero, ya que aquellas dedicadas a temas de comunicación y ciencias sociales proporcionalmente son bastante menores en número, el enfoque cuantitativo apalancado en trabajos interdisciplinarios se lo usa para ampliar las posibilidades de publicación. Aunque entendemos estas y otras demandas asociadas a las presiones del entorno, también creemos que los enfoques de investigación y las decisiones de tipo metodológico no deberían ser un camino dirigido por las presiones del mercado de la educación sino por la adaptación a los retos que plantea cada problema particular de estudio.

Expresada nuestra opinión sobre este importante asunto, pasamos a explicar cómo se orientaron nuestras decisiones en cuanto a la aplicación de la metodología cualitativa. Recordemos con Hernández, Fernández y Baptista (2010) que el enfoque cualitativo se caracteriza por explorar los fenómenos en profundidad, por conducirse en ambientes naturales, en los que los significados se extraen de los datos, y que no se fundamenta en la estadística. El proceso de este tipo de investigación es inductivo, recurrente, analiza realidades subjetivas y no tiene una secuencia lineal. Como bondades, se le atribuyen la profundidad de significados, la amplitud, la riqueza interpretativa y la contextualización.

En el método cualitativo el investigador, de acuerdo con Bautista (2011), parte de la subjetividad para encontrar un significado social. Por eso establece una relación cercana con los sujetos que estudia y aborda el tema de investigación en su medio natural. La realidad a la que se enfrenta se asume como subjetiva, compleja, heterogénea e histórica, pues parte del presupuesto de que esa imagen de la realidad se significa subjetivamente y se construye socialmente.

Aunque no vamos a detallar de qué modo coinciden con nuestro trabajo las características del método, el proceso, sus bondades y el papel del investigador, entre otras razones porque estos aspectos varían mucho dependiendo de las condiciones de cada proyecto de investigación, sí nos gustaría detallar tres puntos significativos: el ambiente en el que se llevó a cabo el estudio de campo, la clase de subjetividad que manifiesta la realidad estudiada, y el nivel de profundidad del análisis que se realizó.

Más que haber estudiado la realidad en su entorno natural, se hizo a través de actores que la enfrentan cotidianamente, y estos actores, en principio, conocen la diversidad de manifestaciones que cobra esa realidad. Esto es debido a que están expuestos constantemente al fenómeno de estudio y a otros que le son afines. Dicha realidad, que es subjetiva en su naturaleza, al ser observada desde un acercamiento que podríamos llamar inicial, también devela una cierta subjetividad en el abordaje mismo. El carácter que le imprime la condición de ser una tesis panorámica habla de los alcances del estudio empírico en lo que atañe a la profundidad. Aunque se resuelven los objetivos y se llega a conclusiones debidamente soportadas, los caminos en los que quedan dudas y se abren espacios para ahondar en direcciones concomitantes con nuestra tesis también son evidentes.

Buena parte de estas ideas se entienden mejor ante la decisión tomada respecto la aproximación metodológica más acorde con la naturaleza del problema de investigación, la cual se resolvió con la escogencia del estudio de tipo exploratorio. Algunas características de este tipo de investigación, como los son la relativa novedad del fenómeno sobre el que fijamos nuestra atención, el enfoque teórico alternativo que se elaboró como marco, y detalles del problema mismo, su hipótesis y objetivos, orientaron dicha decisión.

Para mayor claridad, recordemos que con frecuencia se entiende por estudio exploratorio el primer acercamiento de un investigador a un problema o fenómeno. Es decir, es visto como una etapa previa a una investigación explícita con la que se busca aclarar mejor las hipótesis (Rojas, 2002). Bajo esta perspectiva, se afirma que el estudio exploratorio no alcanza a ser una investigación formal, pues tiene una estructura débil y presta menos atención a los objetivos (Namakforoosh, 2005).

Pero los estudios exploratorios, como lo explica Gómez (2006), también se realizan ante la presencia de ciertas condiciones, como un problema que ha sido poco estudiado, un fenómeno que presenta dudas, o una realidad que ha sido investigada pero a la que quiere dársele un enfoque nuevo. La observación no estructurada le imprime parte de ese carácter de exploratorio, y con ella se busca entender y analizar la complejidad de una realidad sin imponer una estructura rígida sobre ella (Taylor, Sinha y Ghoshal, 2008).

Nos encontramos, por lo tanto, ante dos concepciones de la investigación exploratoria. La exploración como una fase operativa orientada a la delimitación del tema en cualquier investigación, y la exploración como holotipo o estadio en el que se observa y recolecta información del contexto y de las unidades del estudio. En la segunda acepción se reconoce el estudio exploratorio como una investigación en sentido estricto, pues cumple con todos los criterios atribuibles a una investigación formal, como lo es partir de un objetivo, pretender llegar a unos resultados, y llevarse a cabo utilizando las debidas técnicas e instrumentos (Hurtado, 2010).

A nivel de las condiciones generales que son consecuentes con este camino de la metodología cualitativa, encontramos las dudas sobre el objeto de estudio y la novedad del enfoque. Esto se refiere, por una parte, a los vacíos que ofrece la línea de investigación de la comunicación en las organizaciones (*Organizational Communication*), que deja muchas inquietudes respecto a su relación con los MSRS, y por otra, a que aunque es posible afirmar que el fenómeno de los medios sociales es completamente novedoso, el enfoque teórico que ha sido elaborado sí plantea una visión alterna del mismo. Además de lo anterior, la flexibilidad, la adaptabilidad y la amplitud del marco, características con las que Krishnaswamy, Sivakumar y Mathirajan (2006) asocian los estudios exploratorios, resultan afines a variados elementos de nuestra tesis.

En cuanto a las particularidades metodológicas que son propias de los estudios exploratorios, también vemos que hay suficiente afinidad, en especial por la pertinencia y viabilidad de su aplicación. Nos referimos en concreto a aspectos de la metodología como el muestreo y las técnicas de recolección de datos. Para nuestro caso, se realizó un muestreo de expertos a los que se les cuestionó por medio de entrevistas.

De acuerdo con Namakforoosh (2005), tanto la muestra de expertos como la técnica de entrevista son típicas de los estudios exploratorios. Además, ve pertinentes las entrevistas a expertos en los estudios exploratorios organizacionales por cuanto buena parte del conocimiento en este ámbito no se encuentra publicado. Mouton y Marais (1996) también reconocen una compatibilidad natural de los estudios exploratorios con la aplicación de entrevistas, los análisis de casos y el uso de informantes, justo porque su pretensión es llegar más a la visión y a la comprensión que a un conjunto de datos precisos.

En síntesis, una adecuada combinación de generalidades y particularidades del método son compatibles con las condiciones que se fueron configurando en nuestra tesis, y estas avalan otras decisiones tomadas, como las relativas al muestreo y la técnica de recolección de datos empleadas, las cuales detallamos a continuación.

3.2.2. Muestreo

En los objetivos de la investigación quedó esbozado nuestro propósito de conocer la concepción predominante respecto al problema e hipótesis planteados en un grupo de estrategias y directores de unidades de comunicación digital vinculados a agencias de comunicación en Colombia. En los párrafos siguientes explicamos todo lo referente a esta muestra. Partimos de algunas generalidades del muestreo cualitativo, luego pasamos a los tipos de muestras, a justificar nuestra selección, y a detallar lo relativo a las unidades muestrales.

El muestreo se entiende como la fase de selección de las situaciones, eventos, actores, lugares, momentos o temas mejor vinculados con el problema que es objeto de análisis (Bautista, 2011). En la investigación cualitativa, cuyo proceso es más abierto y dependiente del desarrollo del estudio, se asume que la muestra no es importante desde la perspectiva probabilística. A esta muestra también se le llama 'guiada por uno o varios propósitos' (Hernández et al., 2010), o 'muestreo teórico', en contraste con el 'muestreo aleatorio' propio de la investigación cuantitativa (Warren y Karner, 2005). En este tipo de muestreo el tamaño es secundario, aunque sí es requisito que la muestra permita una indagación profunda (Hernández et al., 2010).

Como tipos de muestras, las que se usan de forma más recurrente son las que se definen en función de las unidades muestrales, es decir, pensando en las fuentes que pueden proveer la información. Como las más representativas en esta categoría tenemos: las muestras de 'voluntarios', que son individuos que libremente deciden participar del estudio; los 'expertos', que tienen un conocimiento amplio del fenómeno que se estudia por su relación con él, y los 'casos-tipo' que la integran un grupo muestral que presenta ciertas características promedio (Gómez, 2006; Hernández et al., 2010; Ruiz, 2012; Sáenz, Gorjón, Gonzalo y Díaz, 2012).

En ocasiones, el proceso de selección de la muestra y/o el criterio del investigador plantean condiciones, y estas configuran otros tipos que complementan las anteriores. Dentro de ellas destacamos las siguientes: las muestras 'accidentales' (o 'por conveniencia'), que se construyen en la medida en que el investigador se encuentra de forma imprevista con los casos; las muestras por 'cuotas', que se definen en función de algunas características proporcionales que las unidades de la muestra deben tener; las muestras 'intencionales' (también llamadas 'dirigidas', 'razonadas', o 'por criterio' o 'juicio') en las que se seleccionan los componentes idóneos o más representativos según la decisión e interés del investigador; las muestras 'bola de nieve' en las que una parte de la muestra lleva a otra, es decir, su definición es progresiva, de tal modo que algunos individuos escogidos llevan a nuevos informantes (Ruiz, 2012; Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006; Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005; Scribano, 2007).

También se pueden clasificar los tipos de muestras de acuerdo con su pertinencia para el momento de la investigación. Creswell y Plano (2011), por ejemplo, las dividen en dos grupos: muestras para el momento anterior a la recolección de datos, y muestras después de la recolección de datos. Esta categorización atiende al carácter flexible y progresivo de la investigación cualitativa, que permite que la muestra se vaya ajustando en el proceso mismo de investigación o que incluso se utilicen varios tipos de muestras (Hernández et al., 2010).

Con independencia de las tipologías de las muestras y sus clasificaciones una muestra debe escogerse de acuerdo con la mayor relevancia posible de cara al objeto de estudio, la cual depende mucho de su cercanía con dicho objeto. En los términos de Fossey, Harvey, McDermott y Davidson (2002), la relevancia depende de la 'adecuación' y de la 'suficiencia' de la muestra. Una muestra es adecuada si está compuesta por las personas o grupos más representativos de una población, y es suficiente si el muestreo es exhaustivo en llevar a las fuentes en las que se obtendrá la información que se requiere.

La definición de la muestra más relevante para nuestra investigación supuso tener en consideración los retos asociados a los estudios sobre problemas organizacionales. Dentro de ellos, destacamos la dificultad del ingreso a las organizaciones para conocer su realidad, especialmente por razones de confidencialidad en la información, y asociado a lo anterior, la restricción del acceso a la misma, aquella que es necesario recabar para alcanzar los mínimos de profundidad esperados en la indagación. Estas dificultades llevaron a renunciar a la posibilidad de elegir una muestra de casos, que es un tipo de muestra muy común en los estudios sobre organizaciones.

Dentro de los demás tipos posibles se evaluó la muestra de expertos. A simple vista los expertos parecen presentar dificultades similares a la muestra de casos, pues

para conocer de organizaciones particulares una vía natural es hacerlo a través de las personas que las representan. Sin embargo, otra posibilidad era identificar expertos que tuvieran relación con muchas organizaciones, y no con una en particular, como sucede con los consultores. Entonces, la solución fue tratar de definir una muestra de expertos vinculados a empresas consultoras de comunicación. Esta selección ayudó a obviar un problema común a las muestras de casos y de expertos vinculados a ellos: el de la escogencia y justificación del tipo de organizaciones según criterios como tamaño, sector, industria, y otros similares. Si bien era necesaria una solución equivalente sobre la procedencia del grupo de consultores, esta resultó fácil por tratarse de un universo más reducido. Como resultado, se definió la muestra de expertos utilizando una clasificación de las más grandes agencias de comunicación de Colombia (“Ranking de las empresas de la comunicación”, 2014).

| No. | Razón social | Ingresos operacionales 2013 | Utilidad operacional 2013 | Utilidad neta 2013 | % |
|-----|---|-----------------------------|---------------------------|--------------------|---------|
| 1 | FTI Consulting SC Ltda. | 13.345.588 | 2.018.873 | 1.296.418 | 9,71 |
| 2 | Imagen y Relaciones Públicas S.A.S. | 7.907.946 | 213.182 | 150.277 | 1,90 |
| 3 | Dattis Comunicaciones S.A. | 7.362.768 | 1.699.917 | 1.000.832 | 13,59 |
| 4 | G. C. Comunicaciones Estratégicas Ltda. | 6.142.590 | 439.760 | 46.133 | 0,75 |
| 5 | Jimeno Acevedo Asociados | 3.311.300 | 27.853 | 28.028 | 0,85 |
| 6 | Llorente & Cuenca Colombia Ltda. | 2.192.683 | (147.217) | (224.404) | (10,23) |
| 7 | Position Comunicaciones Estratégicas | 1.984.506 | 435.546 | 175.810 | 8,36 |
| 8 | Mediática comunicaciones Ltda. | 1.738.816 | 443.775 | 374.732 | 21,55 |
| 9 | Medios Millenium S.A.S. | 1.521.961 | 198.740 | 90.000 | 5,91 |
| 10 | Axón Comunicación Corporativa Ltda. | 981.659 | 161.477 | 106.973 | 10,90 |
| 11 | Loyalty Ltda. | 895.360 | 187.044 | 124.052 | 13,85 |
| 12 | High Results Sociedad Ltda. | 870.158 | 140.595 | 91.076 | 10,47 |
| 13 | Corporativa Comunicaciones Estratégicas Ltda. | 555.029 | 39.095 | 24.172 | 4,36 |
| 14 | Axia Comunicaciones Estratégicas S.A.S. | 521.598 | 55.905 | (14.730) | (2,82) |
| 15 | New Concept Marketing Consulting | 254.445 | 59.246 | 35.936 | 14,12 |

Tabla No. 1

Ranking de las empresas de la comunicación publicitaria en Colombia
Categoría Relaciones Públicas.

Esta clasificación incluye dentro de sus diversas categorías una dedicada a las agencias de relaciones públicas. El listado lo componen las diez y seis (16) agencias más grandes de Colombia organizadas por sus ingresos, utilidad y rentabilidad. De

dicho listado se tomaron las quince primeras, tal como se muestra en la Tabla No. 1., y de ellas se escogieron los expertos según la afinidad de algunos cargos con nuestros objetivos. Es importante aclarar que, en la clasificación de referencia, bajo la denominación de agencias de relaciones públicas se integran las principales áreas de intervención de la consultoría en comunicación organizacional. Detalles adicionales de las agencias que forman parte de esta clasificación se pueden encontrar en el Anexo 1 (numeral 5.1.1.).

La escogencia de una muestra de expertos vinculados a agencias de comunicación se justifica además por la visión más amplia que eventualmente pueden llegar a tener los consultores. Estos normalmente se exponen a un espectro más variado de la realidad y pueden estar más al tanto de las tendencias ya que en la labor de consultoría se atienden un número variado de casos al tiempo y los clientes cambian con cierta frecuencia.

Otra aclaración que debemos hacer es respecto a los cambios recientes que se han dado en las agencias. De la clasificación original que aparece en la Tabla No. 1 fue difícil determinar qué nombres comerciales correspondían a tres de las agencias: Imagen y Relaciones Públicas S.A.S., GC Comunicaciones Estratégicas Ltda. Y Axia Comunicaciones Estratégicas S.A.S. Luego de distintas indagaciones pudimos asociar estos nombres, respectivamente, a las agencias Burson Marsteller, Newlink y TXT Agencia Transmedia. De modo similar, las agencias Jimeno Acevedo Asociados y Position, producto de cambios en su composición, dieron paso a las agencias que hoy se llaman Jimeno Acevedo Restrepo Asociados y Edelman Position. En adelante utilizaremos los nombres actuales y no la razón social que con la que aparecen en la clasificación original.

Finalmente, en cuanto a las unidades muestrales, en la investigación cualitativa estas reciben el nombre de informantes, y pueden ser de tres tipos: ‘directos’, ‘indirectos’ y ‘clave’. Los primeros se denominan así por ser protagonistas del fenómeno que se quiere estudiar, los segundos, porque tienen alguna relación con el fenómeno, y los terceros, por su trayectoria, ya que poseen conocimiento y criterio sobre el tema (Perelló, 2011). Por tratarse de expertos no vinculados directamente con las organizaciones, pero que poseen el conocimiento y criterio que da la experiencia en el tema, las unidades en nuestro caso son de la categoría de unidades clave.

El tamaño definitivo de la muestra en la investigación cualitativa normalmente se establece en el proceso, y varía según la capacidad de recolección de datos y de análisis, y por la disponibilidad de los informantes. Por eso se afirma que el tamaño es un asunto secundario (Hernández et al., 2010), y que puede no determinarse de antemano (Perelló, 2011). Para nuestra investigación se definió como número ideal (viable y suficiente) la participación de expertos de al menos diez (10) de las quince (15) agencias del ranquin de referencia.

| No. | Nombre comercial de la agencia | Experto entrevistado (nivel estratégico) |
|--------|--------------------------------|--|
| 1 (a) | FTI | Andrés Gómez Villamizar |
| 3 (a) | Dattis | Jorge Luis del Castillo Plata |
| 4 (a) | Newlink | Gonzalo de Francisco Zambrano |
| 5 (a) | Jimeno Acevedo Restrepo | Ramón Augusto Ximeno Santoyo |
| 6 (a) | Llorente & Cuenca | María del Pilar Esteve Herrera |
| 7 (a) | Edelman Position | Mauricio Ferra Cadena |
| 10 (a) | Axón | Carlos Augusto Trelles Carrión |
| 12 (a) | High Results | Diana Paola Méndez |
| 13 (a) | Corporativa | Ana Lucía Obregón Echavarría |
| 14 (a) | TXT | Juan Carlos Parra Urdaneta |

Tabla No. 2

Listado de expertos estratégicos de agencias de comunicación en Colombia

| No. | Nombre comercial de la agencia | Experto entrevistado (directores unidades digitales) |
|--------|--------------------------------|--|
| 1 (b) | FTI | Tatiana Márquez Robledo |
| 3 (b) | Dattis | Esteban Alvarán Marín |
| 4 (b) | Newlink | Mateo Mora Uribe |
| 5 (b) | Jimeno Acevedo Restrepo | Alejandra Castellanos Isaza |
| 6 (b) | Llorente & Cuenca | Juan Carlos Llanos |
| 7 (b) | Edelman Position | Paula Andrea Restrepo Feo |
| 10 (b) | Axón | Roger César Augusto Trelles Carrión |
| 12 (b) | High Results | John Harol Rodríguez Santos |
| 13 (b) | Corporativa | NA |
| 14 (b) | TXT | Johay Alexander Rodríguez González |

Tabla No. 3

Listado de expertos directores de unidades de comunicación digital en agencias de comunicación en Colombia

Más en detalle, las unidades muestrales se dividieron en dos grupos de consultores: un grupo de expertos de nivel directivo y/o estratégico, directivos con

injerencia sobre la toma de decisiones, y otro grupo de expertos que cumplieran la función de dirigir las unidades de comunicación digital o áreas afines, en los casos en las que las hubiera. Al final se logró la participación de diez (10) estrategias y nueve (9) directores de unidades de comunicación digital. La Tabla No. 2 presenta el listado de los estrategias y la Tabla No. 3 el de los directores de las unidades de comunicación digital que conformaron la muestra definitiva. Estos diez y nueve (19) informantes están vinculados a diez (10) de las agencias de la muestra inicial, lo cual quiere decir que se logró contar con el número de informantes esperados.

3.2.3. Técnicas e Instrumentos

Para acceder a la información de la muestra se utilizó como técnica la entrevista. Es bien sabido que la entrevista se adecua con suficiencia a los propósitos de la investigación cualitativa. Se la ha utilizado tradicionalmente en los más diversos ámbitos de la ciencia (Valles, 2014). En el mundo de las ciencias sociales la entrevista ha ganado cada vez más terreno porque ayuda a resolver el problema de la inaccesibilidad a la información marginada bajo el paradigma cientificista, visibilizando así las voces ausentes de los estudios sociales (Sierra, 1998). Este tipo de entrevista sirve para llegar al conocimiento cualitativo que se expresa en el lenguaje normal. La relevancia de la entrevista cualitativa se alcanza en la precisión de las descripciones y en la rigurosidad al interpretar los significados (Kvale, 2008).

Es común dividir las entrevistas en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Arnau, Anguera y Gómez, 1990; Namakforoosh, 2005; Canales, 2006; Gómez, 2006; Hernández et al., 2010; Valles, 2014). En las estructuradas se utiliza una guía con preguntas que el investigador sigue de forma estricta. En las semiestructuradas existe la misma guía pero es posible introducir preguntas incidentales para precisar y obtener más información. En las no estructuradas o abiertas se emplea una guía muy general y el investigador cuenta con toda la libertad para conducir la entrevista.

La entrevista es además una técnica que se adapta a los estudios exploratorios (Mouton y Marais, 1996; Namakforoosh, 2005; Toro y Parra, 2006; Hurtado, 2010). No obstante, el tratamiento que dimos a esta técnica difiere un poco de lo comúnmente recomendado para esta clase de estudios. Usualmente se sugiere utilizar técnicas e instrumentos variados para recoger datos abundantes, de tal modo que se logre la flexibilidad necesaria que necesita el investigador para llegar a una visión amplia de la situación. En la investigación exploratoria también se recomienda la entrevista no estructurada por ser más afín al tipo de indagación (Hurtado, 2010).

A pesar de lo anterior, por el tipo de información que nos podía ser útil, no utilizamos otras técnicas distintas a la entrevista, salvo una observación somera a los sitios web de las agencias para conocer los servicios de comunicación digital que estas

empresas ofrecen. Pero este ejercicio ocupa un papel secundario y no tiene un protagonismo central en el análisis como para reconocerlo como técnica. De modo similar, preferimos las entrevistas del tipo semiestructuradas, aunque en los estudios exploratorios las no estructuradas son más usuales. La razón se debió a que en nuestro caso el diseño metodológico es algo más preciso de como suelen ser las investigaciones exploratorias. Algunos elementos metodológicos suelen ser más difusos y hasta se pueden obviar, pero en nuestro trabajo partimos de hipótesis y preguntas de investigación que, si bien son amplias, también son suficientemente explícitas.

De todos modos, y de acuerdo con las apreciaciones de Arnau et al., (1990), la elección de la entrevista semiestructurada no es incongruente, pues aunque es un tipo de entrevista que parte de hipótesis y objetivos concretos, utiliza preguntas de formulación abierta sobre ítems que no están totalmente predeterminados, y permite utilizar preguntas complementarias de indagación o exploración para obtener una información más completa y precisa.

Para la realización de la entrevista, como es propio de las entrevistas semiestructuradas, se utilizaron dos guías, una para cada unidad muestral: la guía de entrevista a expertos del nivel directivo (Formato No. 1) y la guía de entrevista a expertos directores de las unidades de comunicación digital (Formato No. 2). Como se podrá evidenciar, tanto en las guías como en las transcripciones se dio un orden casi estricto de preguntas, aunque también se hicieron otras preguntas complementarias. Estas se dieron en los momentos en lo que vimos necesario aclarar y encauzar las respuestas más vagas o evasivas, aunque no aparecen en las transcripciones para simplificar el proceso de análisis. La enunciación de las preguntas que constan en las guías se hizo de tal modo que no se indujeran mayores ideas sobre la hipótesis y objetivos de la exploración facilitando así la obtención de suficiente información para determinar la validez de nuestros presupuestos.

En el diseño de las guías y en la realización de las entrevistas adoptamos las recomendaciones de Hernández et al. (2010). Buena parte de las sugerencias sobre los elementos constitutivos de la guía, la estructura de las preguntas y el desarrollo de la entrevista se tuvieron en cuenta.

Guía de entrevista para expertos de nivel directivo

1. Fecha: _____
2. Hora: _____
3. Agencia: _____
4. Lugar: _____

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: _____
6. Cargo: _____
7. Profesión: _____
8. Tiempo de vinculación: _____
9. E-mail: _____
10. Teléfono móvil: _____

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: _____
12. Identidad de la agencia
- | | |
|-------|--------------------------------|
| _____ | Agencia de comunicación |
| _____ | Agencia de relaciones públicas |
| _____ | Agencia de publicidad |
| _____ | Agencia de mercadeo |
| _____ | Otra: _____ |
13. Caracterización geográfica de la firma
- | | |
|-------|--|
| _____ | Empresa colombiana |
| _____ | Empresa colombiana con presencia internacional |
| _____ | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| _____ | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| _____ | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| _____ | Otra: _____ |
14. Alcance de la operación dentro del país
- | | |
|-------|--|
| _____ | Cuenta con clientes solo en Bogotá |
| _____ | Cuenta con clientes en las grandes capitales |
| _____ | Opera con clientes en las capitales |
| _____ | Cuenta con clientes en todo el país |
15. Incidencia geográfica de la operación desde Colombia
- | | |
|-------|--|
| _____ | Opera en Bogotá exclusivamente |
| _____ | Opera en las principales ciudades del país |
| _____ | Opera en todo el país |
| _____ | Opera en los países andinos |
| _____ | Opera en todo el continente |

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

16. Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia
- | | |
|-------|--|
| _____ | <i>La comunicación estratégica es para la agencia...</i> |
| _____ | El eje central de la agencia |
| _____ | Una unidad de alta importancia para la agencia |
| _____ | Una unidad de la misma importancia que otras |
| _____ | Una unidad naciente en la agencia |

_____ No es un eje de la agencia

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

17. ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí _____ No _____

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

18. La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia _____
 La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia _____

19. Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital
- | | |
|-------|-------------------------------|
| _____ | Nivel muy alto de importancia |
| _____ | Nivel alto de importancia |
| _____ | Nivel medio de importancia |
| _____ | Nivel bajo de importancia |
| _____ | Nivel nulo de importancia |

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí _____ No _____

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes? Sí _____ No _____

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes?
- | | |
|-------|---|
| _____ | Se subcontrata otra agencia |
| _____ | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| _____ | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| _____ | Se contrata personal temporal |
| _____ | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?
 R./

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./

Formato No. 1

Guía de entrevista para expertos de nivel directivo

Guía de entrevista para expertos directores de unidades de comunicación digital

1. Fecha: _____
2. Hora: _____
3. Agencia: _____
4. Lugar: _____

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: _____

6. Edad: _____
7. Genero: _____
8. Cargo: _____
9. Tiempo en el cargo: _____
10. E-mail: _____
11. Celular: _____
12. Profesión: _____
13. Nivel educativo: _____
14. Título más alto: _____

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?
R./

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de la comunicación basada en tecnologías digitales?
R./
17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?
R./
18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?
R./

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?
R./
20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?
R./
21. Para usted qué son los medios sociales y las redes sociales. ¿Cómo los definiría?
R./
22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?
R./
23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?
R./

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría diferenciaciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios sociales en procesos internos de comunicación?

R./

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./

Formato No. 2

Guía de entrevista para expertos directores de unidades de comunicación digital

3.2.4. Recolección de la información y proceso de análisis

Al proceso de recolección de datos en la investigación exploratoria se le llama ‘fase interactiva’. Está más orientado a la búsqueda que a la comprobación de supuestos, así que la atención se presta a las ideas sugerentes que van apareciendo en el proceso de indagación (Hurtado, 2010).

Esta fase, para nuestro caso, se limita a la realización de las entrevistas. Antes de iniciar este proceso se realizó una entrevista de prueba. Además, luego de las

primeras entrevistas formales, la guía fue ajustada, aunque estos cambios no son visibles en las transcripciones.

Las entrevistas tuvieron lugar entre los meses de mayo y agosto de 2015. Todas se hicieron de forma presencial, a excepción de una que fue virtual, vía Skpye. La gran mayoría se efectuó en las oficinas de las agencias. Las restantes, por disponibilidad de tiempo y ubicación de los entrevistados, en sitios públicos de la ciudad de Bogotá. Las fechas exactas y lugares constan en los datos que encabezan cada una de las transcripciones. Las transcripciones de las entrevistas realizadas a los expertos de nivel directivo se consignan en el Anexo 2 (numeral 5.2.) y las entrevistas a expertos directores de comunicación digital, en el Anexo 3 (numeral 5.3.).

Las entrevistas fueron registradas en formato digital mp3 por medio de una grabadora de voz. El registro es accesible a través del CD que se adjunta en el Anexo 4 (numeral 5.4.) y en la dirección electrónica www.sergiollano.com/tesisdoctoral/entrevistas/. La grabación de las entrevistas se utilizó además como instrumento para la transcripción, un proceso que se dividió en dos fases. En la primera, se transcribieron fielmente las entrevistas al formato textual, sin alterar el contenido. En la segunda, se hizo una cuidadosa edición en la que se trató de que los cambios fueran los mínimos posibles, solo aquellos que dieran mayor sentido a las respuestas. Algunas, como es usual, presentaban las imprecisiones propias del lenguaje hablado, las que al momento de la transcripción a texto se hicieron más evidentes. Las modificaciones se efectuaron a los fragmentos que ameritaban la edición. De otra parte, en todas las entrevistas se solicitó a los expertos firmar un ‘consentimiento informado’ a fin de contar con el debido permiso para publicar y difundir los resultados. Una copia digital de los consentimientos firmados se incluye en el CD adjunto (Anexo 4, numeral 5.4.).

Finalmente se realizó el trabajo de análisis. En los estudios de tipo exploratorio a este proceso se le llama ‘fase confirmatoria’. Al respecto, es importante recordar que en las entrevistas de investigación cualitativa las categorías de respuesta las generan los mismos entrevistados (Hernández et al, 2010). De igual modo, en los estudios exploratorios tampoco hay categorías previamente establecidas pues estas surgen del material obtenido (Hurtado, 2010). El carácter más flexible y abierto tanto de las aproximaciones cualitativas como de las exploratorias nos llevó a seguir un proceso de análisis manual, es decir, sin el apoyo de herramientas de *software*. Esta decisión se tomó, además, al advertir en las entrevistas elementos subjetivos que requerían una labor de interpretación.

La categorización, actividad en la que el investigador se pregunta sobre la esencia y organización de los datos respecto al total de la información disponible (Tojar, 2006), se expresa en un conjunto de aspectos clave que resultaron de nuestro análisis. Estos aspectos son los siguientes: características y rasgos de la agencia y de

las unidades de comunicación digital; importancia y orientación estratégica de la comunicación digital y de los MSRS; incidencias de la comunicación digital y de los MSRS en el negocio; concepción de los MSRS; incidencias en los niveles relacional y colectivo; articulación en las dimensiones interna y externa; y casuística destacable. La clasificación de la información obtenida, orientada además por los objetivos de la investigación, condujo a la estructura del aparte final de procesamiento y análisis de la información. Esta se compone nueve secciones.

Ya que los estudios exploratorios abren paso a nuevas investigaciones, antes que llegar a conclusiones definitivas, el resultado del análisis normalmente integra una serie de preguntas que surgen del conocimiento obtenido (Hurtado, 2010). Cumpliendo con esta característica, en el contexto de cada uno de los temas de análisis aparecen preguntas relevantes. Así mismo, en las conclusiones con las que finaliza esta tesis se sugieren caminos alternos para futuras investigaciones.

3.3. Procesamiento y análisis de la información obtenida

Una vez explicados los detalles sobre cómo fue construido el componente empírico de nuestra tesis, procedemos ahora con el procesamiento de la información que se obtuvo y su correspondiente análisis.

Para responder a las preguntas y objetivos de la investigación, el análisis se dividió en nueve puntos que se desarrollaron de forma deductiva. A modo de síntesis, empezamos por mostrar el contexto de las agencias y la visión de los expertos entrevistados sobre la consultoría en comunicación digital que se realiza en Colombia. Luego, ahondamos en asuntos relacionados de forma más concreta con los MSRS, desde cómo se los concibe, pasando por cómo han alterado los modelos de comunicación, y llegando al impacto de los servicios asociados sobre el negocio. La última parte del análisis se enfocó más en aspectos de la implementación, los efectos que a juicio de los expertos se observan en las organizaciones a las que han prestado estos servicios, y la casuística.

A modo introductorio, y para facilitar la lectura de esta parte final, recordamos que las entrevistas que sirvieron de fuente de la información que se obtuvo fueron un total de diecinueve, diez a directivos con injerencia en el nivel de toma de decisiones de las más grandes agencias de comunicación en Colombia (Gómez, 20 de mayo de 2015; Del Castillo, 4 de junio de 2015; De Francisco, 16 de junio de 2015; Jimeno, 30 de junio de 2015; Esteve, 10 de junio de 2015; Ferro, 22 de junio de 2015; C. A. Trelles, 2 de junio de 2015; Méndez, 21 de agosto de 2015; Obregón, 1 de julio de 2015; Parra, 22 de junio de 2015) y nueve a los directores de las unidades de comunicación digital de las agencias que manifestaron contar con ella (Márquez, 20 de mayo de 2015; Alvarán, 4 de junio de 2015; Mora, 16 de julio de 2015; Castellanos, 30 de junio de 2015; Llanos, 10 de junio de 2015; Restrepo, 22 de junio de 2015; R. C. Trelles, 16 de junio de 2015; J.

H. Rodríguez, 28 de agosto de 2015; J. A. Rodríguez, 22 de junio de 2015). Datos de contacto de todos los entrevistados se encuentran en el Anexo 1 (numerales 5.1.2. y 5.1.3.).

3.3.1. Caracterización de las agencias de comunicación en Colombia

Como en su momento se aclaró, ante las dificultades que implicaba escoger una muestra con la mayor cercanía posible a organizaciones reales y a la cotidianidad que en ellas se vive, se optó por la muestra de expertos. Así se llegaría a alcanzar una visión con la amplitud necesaria para saber cómo las empresas colombianas conciben hoy la comunicación digital, en especial aquella que se apalanca en los MSRS. Al decidirnos por expertos vinculados a las más grandes agencias de comunicación del país se facilitó el conocer por defecto cómo un rango variado de organizaciones entiende el fenómeno comunicativo en cuestión. Al ser empresas de consultoría, orientan a los clientes en el tema y diseñan soluciones que integran a su oferta de servicios. Como responden a las demandas de servicios que hace el mercado se añade un valor adicional a la información obtenida.

Por lo anterior, nuestro análisis empieza con una caracterización de las agencias de comunicación. Las más grandes agencias, como es usual en este tipo de empresas, se relacionan con un variado número de clientes en múltiples sectores de la economía, lo cual se traduce en una importante exposición frente al mercado. Por eso estimamos que algunos elementos del análisis siguiente dan validez adicional al tipo de muestreo escogido y complementan la justificación del mismo.

Para empezar, el entorno de las mayores agencias de comunicación en Colombia se caracteriza por su juventud, a pesar de lo cual ya da muestras de encontrarse en un camino de madurez. Ocho de las diez agencias a las que están vinculados los expertos entrevistados tienen entre una y dos décadas de creadas: FTI, 11 años; Dattis, 17 años; Newlink, 12 años; Jimeno Acevedo Restrepo, 17 años; Llorente & Cuenca, 15 años; Axón, 10 años; High Results, 15 años; y Corporativa, 14 años. Fuera del tiempo de existencia de la mayoría, en el rango inferior y superior, se encuentran Edelman Position, que alcanza 6 años y medio, y TXT, que es la agencia con más tiempo en el mercado, 30 años. Hablamos de juventud por cuanto no es posible aseverar que se trata de empresas de muy larga trayectoria, aunque sí con el suficiente tiempo en operación como para haberse establecido en el sector. Esta condición también se corrobora al observar el crecimiento de los servicios asociados a la comunicación y a los medios en el país, al cual nos referiremos más adelante. La mezcla entre la trayectoria de las agencias y el crecimiento nos llevan a considerar los signos iniciales de madurez a los que aludimos.

Un segundo elemento a resaltar es el relativo a la identidad de las agencias. Vemos que estas se encuentran en la búsqueda de claridad sobre su denominación. Si

bien predomina la autodefinición escueta de agencias de comunicación, como sucede en el caso de Dattis, Newlink, Jimeno Acevedo Restrepo, Edelman Position, Axón y Corporativa, otras exploran enfoques diferenciales: Llorente & Cuenca se define como una consultora en gestión de reputación; High results, como una agencia de comunicación de marcas; y TXT, como una agencia *transmedia*. En este grupo también aparece FTI, cuyos servicios de comunicación, al ser solo una parte de los que ofrece la firma, la obligan a definirse con la amplia denominación de consultora empresarial. Al hablar de la forma como estas empresas se autorreferencian, algunos de los expertos llamaron la atención sobre las distinciones con las que intentan diferenciarse de las demás. Nuestro punto de vista en relación con la variedad de la terminología es que el asunto no tiene mayor significación y que se trata simplemente del modo en que procuran mostrar su valor agregado de cara a un mercado que se ha hecho cada vez más competitivo.

Estas ideas, en apariencia contradictorias, de que las agencias se encuentran a la vez en un proceso de maduración y en búsqueda de una más clara definición de su identidad se puede explicar en el análisis de dos elementos: el enfoque de la comunicación que prevalece en la labor de consultoría que realizan, y las diferencias en los servicios que prestan.

Para todas las agencias a las que están vinculados los expertos entrevistados, la comunicación se gestiona con un enfoque estratégico. Solo se presentan pequeñas variantes relacionadas con asuntos propios de la denominación de cada una. Para Dattis, Newlink, Jimeno Acevedo Restrepo, Edelman Position, Axón, High Results, Corporativa y TXT la comunicación estratégica es el eje central que permea todo su accionar. Para Llorente & Cuenta, por su enfoque hacia la consultoría en reputación, la comunicación estratégica es una unidad de alta importancia dentro de la agencia. Y para FTI, por ser una consultora empresarial, la comunicación estratégica es una unidad más del negocio. El hecho de que la comunicación estratégica sea valorada en todos los casos, evidencia una maduración, al menos en lo que atañe al modo en que se muestran a las empresas que contratan sus servicios. Esto habla de una cierta coherencia en la oferta y una posible claridad sobre qué pueden esperar los clientes de estos servicios.

En cuanto a los servicios que las agencias prestan, a primera vista estos se destacan por su amplísima variedad. Aquí los nombres son mucho más disímiles y pareciera que en este aspecto no hay consenso de cuáles son los que deberían predominar en este tipo de oferta. Así se aprecia en el resumen de los servicios que publicitan las consultoras a través de sus sitios web. Este se incluye en la base de datos adjunta con la que se delimitó la muestra de expertos (Anexo 1, numeral 5.1.1.). Así como las distintas designaciones de las agencias pueden asumirse como un síntoma de búsqueda de una más clara identidad, algo similar sucede con los servicios. Una estandarización de los mismos no resultaría lógica. La variedad encontrada puede

obedecer a una condición similar y al dinamismo de los servicios relacionados con tecnologías digitales.

Quizás aquí es pertinente el aporte de Méndez (2015) respecto a los cambios contantes que sufren los portafolios de servicios. En pocos años estos han cambiado considerablemente, y es de esperar que luego de un año algunos servicios desaparezcan. Se atribuye a lo tecnológico el ser uno de los factores detonantes de tales cambios.

Si bien no es de nuestro interés —en atención a nuestros objetivos— ahondar en el tipo de servicios que prestan estas empresas, ni en las diferencias y similitudes de la oferta entre ellas, sí era importante poder conocer qué tanto se promueven los servicios asociados a la comunicación digital y a la comunicación interna. La oferta de los primeros sirvió de evidencia para cualificar el espacio que ha ganado la comunicación mediada por tecnologías en la labor de consultoría en comunicación. A su vez, los servicios asociados a la comunicación interna ayudaron a validar la categoría que hoy tiene la consultoría enfocada a públicos distintos a los externos. También, para demostrar qué tanto las agencias ven en este frente una oportunidad viable de negocio. Aquí debemos recordar nuestro interés por indagar sobre el eventual balance en el uso de los MSRS entre las dimensiones interna y externa de la organización.

En cuanto a los servicios relacionados con comunicación digital, a pesar de que todas las agencias que integran el conjunto desde el que se definió la muestra de expertos ofrecen este tipo de servicios, algunas no son explícitas sobre lo que realmente hacen. Aunque mayoritariamente manifiestan contar con una unidad dedicada al tema este hecho es contradictorio con la importancia estratégica real que afirman darle a la comunicación digital. Sobre este asunto haremos más adelante una nueva mención. Dentro de las agencias que no promueven este tipo en su sitio web se encuentran Newlink, Mediática y Loyalty. En las demás, el rango de servicios es diverso. Comienza por aquellos relacionados con la web, aplicaciones y contenidos, y alcanza los relativos al *marketing*, auditoría e investigación. No es posible hablar de similitud en los servicios ya que los únicos que son comunes a varias agencias son la reputación digital (Dattis, Edelman y Medios Milenium) y las relaciones públicas 2.0 (Dattis, Edelman, Medios Milenium y High Results). Además de las que mencionan estar en disposición de ocuparse de las relaciones públicas 2.0, solo FTI y Medios Milenium promueven de manera explícita servicios asociados a los medios sociales.

En contraste, dentro del mismo grupo de agencias, todas a excepción de Medios Milenium incluyen en su oferta de servicios alguno asociable a la comunicación interna. La manera como lo llaman (comunicación interna o comunicaciones internas) es casi estándar, aunque también se presentan algunas variantes, como el *employee engagement* en FTI, las comunicaciones de órbita interna en Newlink, el enfoque hacia

reputación y empleados de Llorente & Cuenca, y el enfoque hacia mercadeo interno (endomarketing) en New Concept Marketing. Las variaciones, más que un asunto de terminología, atienden al enfoque de la comunicación según la identidad de cada agencia. De cualquier modo, nos llama la atención que este servicio sea un común denominador en el conjunto de agencias observado.

Para completar las características que definen al sector debemos mencionar tres rasgos importantes: crecimiento, dinamismo y expansión. El crecimiento se refiere al nivel de facturación que ha alcanzado este renglón de empresas, el que hasta hace pocos años no era muy significativo en el contexto de la economía nacional. El dinamismo se entiende como los movimientos, como adquisiciones, fusiones y alianzas, que se han venido presentando en este tipo de empresas. Estos movimientos se interpretan como una respuesta a las exigencias de competitividad del mercado. La expansión alude a la progresiva injerencia que empieza a darse de las agencias colombianas sobre otras fuera del país, en especial de Latinoamérica. Veamos algunos detalles sobre estos tres rasgos:

El crecimiento del sector de las firmas de comunicación en Colombia se estima en 50 millones de dólares al año (“Firmas de comunicación se unen”, 2015). Dicho crecimiento ha sido referenciado por los medios de comunicación especializados en temas empresariales y económicos, y probablemente ha sido el factor que ha desencadenado los más recientes movimientos de un sector que, como este, hasta hace poco no resultaba atractivo para la inversión.

En los últimos años el dinamismo del sector de las firmas de comunicación —que también ha estado animado por el mejor desempeño de la economía colombiana— ha dado paso a procesos de adquisiciones, uniones y alianzas estratégicas. Como ejemplos, en el primer grupo se encuentra el caso de FTI, consultora multinacional que en 2007 adquiere a la agencia colombiana FD Gravitas (Gómez, 2015). A partir de allí el constante crecimiento ha desembocado en otros movimientos importantes. Recientemente otra consultora internacional, Edelman, adquirió Position, que a su vez había nacido de una escisión de la línea de *consumer* de FD Gravitas en 2007. La agencia pasó a llamarse Edelman Position (Ferro, 2015). En respuesta a la presencia de consultoras multinacionales las empresas colombianas han reaccionado con distintas estrategias. Las más destacada es la unión de Jimeno Acevedo & Asociados con el experto Juan Carlos Restrepo para conformar la agencia Jimeno Acevedo Restrepo & Asociados (“Firmas de comunicación se unen”, 2015). En el grupo de alianzas se destaca además la construcción de una red de agencias liderada por High Results junto a la agencia mexicana Lead Image (Méndez, 2015), la cual interpretamos como un movimiento para incrementar su capacidad de respuesta a un mercado cada vez más regional y global. A estos ejemplos se deben sumar los cambios ya mencionados en el ranking de las agencias de comunicación de Colombia.

A pesar de que este no tiene mucho más de año y medio de publicado, al menos en la mitad de las empresas que lo integran ha tenido lugar algún tipo de transformación.

Además del crecimiento y de los movimientos que se han presentado recientemente, también es visible un fenómeno de expansión. En la actualidad se advierte que las agencias colombianas están trascendiendo las fronteras del país, ya sea porque atienden clientes allí, o están vinculados a proyectos locales, o porque a través de los aliados participan de tales mercados. Esto, por supuesto, habla de posibles niveles de influencia de los expertos y profesionales de la comunicación colombianos sobre empresas extranjeras. FTL, Newlink y Jimeno Acevedo Restrepo afirman hacerlo en la región, Axón y High Results, en todo el continente, y Newlink, Llorente & Cuenca, y Edelman Position a nivel global, dado que pueden llegar a participar en intervenciones en cualquier país donde la respectiva casa matriz haga presencia o donde el cliente lo solicite. Si bien casi todas las agencias demuestran relación con clientes fuera de Colombia, Dattis, Corporativa y TXT limitan su accionar al mercado local.

La expansión se destaca aún más si se tiene en cuenta el vínculo de las agencias con el país. Dattis, Jimeno Acevedo Restrepo, Corporativa y TXT, son agencias colombianas. Axón es una empresa nacional con presencia internacional, la primera agencia multinacional colombiana. High Results también es una empresa colombiana pero lidera una red de agencias boutique en Latinoamérica. En el grupo de las empresas extranjeras tenemos a FTL, que es una representación en Colombia de una consultora empresarial, y Newlink, Llorente & Cuenca y Edelman Position, que son empresas multinacionales con oficinas en Colombia. Esta expansión también está acompañada de una sólida presencia en el mercado local. FTL, Dattis, TXT y High Results operan en las grandes capitales, y Newlink, Jimeno Acevedo Restrepo, Llorente & Cuenca, Edelman Position, Axón y Corporativa, lo hacen en todo el país.

Con lo dicho hasta aquí, en esta parte inicial del análisis surgen las siguientes preguntas: ¿Los medios digitales y los MSRS han contribuido al crecimiento, dinamismo y expansión del sector? ¿La oferta de servicios relacionados con comunicación digital surge de como reacción a las demandas o es el resultado de una cuidadosa atención a las tendencias? ¿El entorno de la comunicación digital en las organizaciones colombianas cuenta con avances diferenciales que le permiten influir sobre la región?

3.3.2. Importancia estratégica de la comunicación digital

Las respuestas al interrogante sobre la importancia estratégica de la comunicación digital las analizamos tanto desde la perspectiva de los expertos entrevistados como desde las percepciones que ellos tienen respecto al punto de vista oficial de las firmas que representan. También la corroboramos en la existencia de las

unidades de comunicación digital, que entendemos como una respuesta a las tendencias y exigencias de los clientes. Otro indicador adicional es el nivel de correspondencia entre las apreciaciones de los expertos y su visión de las posturas oficiales. A continuación desarrollamos estos cuatro puntos con los que se deja en claro qué tan relevantes son para los expertos y sus empresas los temas de comunicación digital.

Para los expertos entrevistados en el nivel directivo la CDO tiene una importancia muy alta (Méndez, 2015; Del Castillo, 2015; De Francisco, 2015; Esteve, 2015; Parra, 2015) o, en su defecto, una importancia alta (Gómez, 2015; Jimeno, 2015; Ferro, 2015; Obregón, 2015; C. A. Trelles, 2015). Ninguno de ellos se adhirió a las opciones de calificación media, baja o nula en este indicador. Las razones por las que la valoran de este modo son diversas. Algunas destacan las bondades de este tipo de comunicación, como el hecho de ser en tiempo real (Del Castillo, 2015), rápida (Jimeno, 2015; Obregón, 2015; C. A. Trelles, 2015), y que facilita la transmisión del mensaje y la medición (C. A. Trelles, 2015). Otras resaltan los atributos sociales, como que es de propiedad colectiva, igualitaria, y que nivela el escenario comunicativo (De Francisco, 2015; Ferro, 2015), o que da voz y voto a cualquiera, y es democrática (Ferro, 2015; De Francisco, 2015). Algunas se refieren a su accesibilidad y alcance, porque llegan a las audiencias a las que se necesita (Jimeno, 2015), por su alta penetración (Trelles, 2015), y por su acceso universal (Del Castillo, 2015). También se mencionan algunos fines que ellas facilitan, como la anticipación de situaciones (Del Castillo, 2015), la construcción de diálogos y el fortalecimiento de relaciones (Esteve, 2015). Otros tienen en cuenta razones prácticas, y hasta de simple lógica, tal como que es el modo actual de comunicación (Obregón, 2015), que se ha vuelto esencial (Gómez, 2015), cuya relevancia se infiere de la importancia que le da la gente (Parra, 2015), o por el impacto que puede llegar a tener sobre una marca (Méndez, 2015).

Algunos de estos expertos también se refirieron a problemas que se asocian a la comunicación digital. A pesar de la vasta alusión a las razones por las que le dan una valoración de alto grado, también ven inconvenientes potenciales en su uso. Dentro de ellos se destaca el problema de la desinformación, producto de la facilidad de acceso y de la igualdad que se presenta en el escenario comunicativo (Del Castillo, 2015; Ferro, 2015). Esta se genera porque se publican contenidos en los que se confunde la opinión personal con la información validada en fuentes relevantes (De Francisco, 2015). Por eso existe la posibilidad latente de que la opinión y la información no oficial desencadene en situaciones inesperadas de crisis (Jimeno, 2015).

La misma pregunta de valoración del nivel de importancia de la comunicación digital que se hizo a los directivos, en su calidad de expertos, también se hizo sobre la apreciación que le da la agencia. Aquí encontramos que la evaluación es similar. En Newlink, Llorente & Cuenca, Axón, High Results y TXT se le da una importancia muy

alta. FTL, Dattis y Edelman Position le otorgan una importancia alta. Solo Jimeno Acevedo Restrepo le asignó una valoración media. Salvo por este último caso, hay mucha similitud entre las valoraciones que hacen los directivos y las que se percibe que las agencias le otorgan a este tema.

En resumen, la tendencia de respuesta hacia las valoraciones más altas se presenta prácticamente en todos los expertos y en todas las firmas consultoras. Es de suponer que esto se debe a que los directivos, al cumplir una función gerencial, inciden sobre tal apreciación. Sin embargo, al ahondar en otros cuestionamientos, encontramos algunas diferencias sensibles. Un poco más adelante volveremos a este punto al hablar de la correspondencia entre las visiones personales de los expertos y las de sus empresas.

Para el caso de los expertos que cumplen la función de ser directores de las unidades digitales, por tratarse de su área profesional, sí que se podía prever que la calificación de la importancia de la comunicación basada en medios tecnológicos fuera considerablemente alta. Y justó así resultó. Aparecen incluso apreciaciones en las que ese valor se confunde con la experiencia personal. Restrepo (2015), por ejemplo, resalta que lo digital le dio la posibilidad de crear su área de desarrollo profesional. Alvarán (2015) lo considera parte de su vida, por haber crecido con la tecnología y haberla adaptado a ella. R. C. Trelles (2015) le da sentido a su trabajo cuando realiza una labor de ‘evangelización’ con los directivos de su empresa. Para los demás, la evaluación personal se funde en el aval que han recibido de su empresa al confiarles la responsabilidad de liderar el tema digital.

Este mismo grupo de expertos también destaca algunas de sus cualidades para sustentar el nivel con el que juzgan su importancia. La idea que más sobresale aquí es que se trata de un escenario comunicativo en el que hay que estar, porque hay que ir donde los públicos de interés se encuentran (Márquez, 2015; Castellanos, 2015). Por eso hay que aprender su lenguaje, para poderles hablarles, pues hoy las personas se expresan a través medios y de modos distintos (Márquez, 2015; Alvarán, 2015). También ofrece una oportunidad para que las empresas puedan comunicar e interactuar sacando provecho de todo lo que tienen para decir (Llanos, 2015). La creación de funciones y cargos dedicados a la gestión de la comunicación digital dentro de las empresas también avala su valor (J. A. Rodríguez, 2015). Encarar el tema digital se convierte casi que en una obligación porque hoy todo se comunica por esa vía (Castellanos, 2015).

Estos expertos, a diferencia de los directivos, no hicieron mayor hincapié en los inconvenientes que se presentan en este tipo de comunicación. No obstante, en su valoración fueron reiterativos sobre dos puntos críticos en los que de alguna manera todos coinciden. Más que inquietarles la calificación que ellos y sus empresas hacen

sobre este tema, les preocupa más lo que sucede con los clientes, y con el momento evolutivo que vive la comunicación digital.

Sobre el primer punto —el de los clientes—, según Castellanos (2015), estos tienen una forma de trabajo muy tradicional, y no le dan la suficiente importancia a los medios digitales. Para J. A. Rodríguez (2015) el problema es que en las empresas se presentan dificultades tecnológicas y de actualización que restringen el avance. Además, les cuesta aceptar las propuestas que les hacen los consultores. También, de acuerdo con Márquez (2015) y con Castellanos (2015), se advierte ignorancia y temor frente al tema. Sin embargo, algunos observan síntomas de cambio. Se reconoce que los clientes están dejando de ser escépticos y empiezan a entender que lo digital es un complemento de la estrategia (J. H. Rodríguez, 2015). Algo similar afirma R. C. Trelles (2015) quien ha visto el paso de clientes muy clásicos a clientes que les piden servicios concretos en temas digitales.

Sobre el momento que vive hoy lo digital —el segundo punto— la idea constante es que este tipo de comunicación más que vivir un momento de apogeo se encuentra aún en proceso de desarrollo. Antes que tratarse de un asunto resuelto es algo que será cada vez más fuerte y tendrá mayor impacto a futuro (Márquez 2015; Llanos, 2015). Ese futuro, en todo caso, estará relacionado con lo digital pues hacia allá van las comunicaciones (Restrepo, 2015). Por ahora se experimenta un proceso de transformación, pero cada vez se le dará más importancia (Mora, 2015; Llanos, 2015). Es un área que aún está en exploración y que se está construyendo todos los días (Restrepo, 2015).

Al nivel de consenso entre las apreciaciones de los directores de las unidades digitales debemos sumar no pocas anotaciones espontáneas de los directivos entrevistados sobre estos dos mismo asuntos:

Las disonancias que existen se presentan es con los clientes, pues son empresas dirigidas por no *millennials* que no entienden su importancia (Gómez, 2015). A las empresas les cuesta entender el tema digital (Jimeno, 2015). Las empresas no siempre están preparadas para el tema digital. Hay consenso interno pero hay conflicto de cara al cliente (Ferro, 2015). Todavía no hay conciencia por parte del cliente de la eficiencia de las herramientas digitales (C. A. Trelles, 2015). El cliente es conservador y no termina de entender lo digital (Méndez, 2015).

Para Gómez (2015), nos encontramos todavía en una etapa de ensayo y error y no es posible conocer el impacto y las transformaciones que pueden llegar a desencadenarse. De modo similar, para Del Castillo (2015), todavía no hemos migrado totalmente a lo digital. Los medios tradicionales siguen teniendo mayor relevancia y peso. Jimeno (2015) afirma que apenas se encuentran entrando al tema y evaluando herramientas. Algo parecido sostiene Parra (2015) cuando reconoce que todavía no hay suficiente claridad en el asunto. Eso sí, algunos matizan estas ideas

con la misma percepción de los directores de las unidades digitales sobre el hecho de que el componente digital está creciendo constantemente (Gómez, 2015; Méndez, 2015).

El grado de importancia que atribuyen los expertos a los temas de comunicación digital se confirma con la existencia de unidades encargadas del tema. Una unidad creada con este fin existe en trece de las catorce empresas de la muestra que entran en la categoría de agencias de comunicación. A las diez en las que se realizaron entrevistas a expertos se debe añadir Burson Marsteller, Loyalty y Medios Milenium. La única excepción es el caso de Corporativa. La razón que se expresa en esta agencia por haber sido renuentes a crear una unidad dedicada a la comunicación digital es porque creen que lo digital no puede desligarse de lo estratégico. Se piensa que la creación de las unidades digitales responde más a una oportunidad de negocio que a una necesidad real de las consultoras en comunicación estratégica (Obregón, 2015).

Sin embargo, a pesar de que Corporativa rompe la regla, esto no significa que no le otorgue una importancia equivalente a la que le dan las empresas que sí cuentan con una unidad digital. Esto se demuestra en el hecho de que no han renunciado a la opción de prestar servicios digitales, aunque lo hacen a través de aliados. Ellos dirigen el contenido y los aliados se encargan de la parte técnica. En Corporativa se afirma que a pesar de no contar con un área digital el asunto es parte de su ADN (Obregón, 2015). Curiosamente, otros expertos resaltan en los mismos términos la vocación digital de sus agencias. Esteve (2015) sostiene que lo digital para Llorente & Cuenca es su punta de lanza y parte de su ADN. Mora (2015) y Ferro (2015) aluden al hecho de que sus empresas, Newlink y Edelman Position, nacieron en la coyuntura digital, lo cual hace que el tema sea para la empresa algo connatural y un pilar esencial del negocio.

Pasando ahora al nivel de acuerdo entre las visiones de los directivos y las de sus empresas, algunos consideran que sí existe (FTI, Dattis, Llorente & Cuenca y Edelman position). Otros estiman que no (TXT). Y hay un grupo adicional que dice estar en búsqueda de ese acuerdo (Jimeno Acevedo Restrepo y Newlink). Otros, que entrarían en la misma categoría del desacuerdo, sugieren que por debajo del nivel directivo, o en la empresa en general, le dan mayor importancia (Axón y High Results). Esta última idea ayuda a entender el contraste de estas apreciaciones con la percepción de los directores de las unidades digitales quienes sin excepción afirman que existe acuerdo entre sus visiones personales y las agencias para las que trabajan. Eso sí, mencionan algunos asuntos internos en los que se debe avanzar para que las agencias encaren mejor las exigencias de la consultoría en comunicación digital: especializar a un grupo de personal concreto y no que todos sepan de digital (Márquez, 2015); transformar la cultura (Alvarán, 2015); ser más versátiles para responder de forma rápida a los requerimientos de los clientes (Castellanos, 2015); y disponer de las herramientas técnicas (R. C. Trelles, 2015).

La valoración significativa que recibe la comunicación digital por parte de los expertos es innegable. Pero algunas preguntas complementarias surgen de los matices que presenta el análisis anterior: en atención a las cualidades que definen su importancia, y en la medida en que se comprenda su real significado, ¿puede el componente digital convertirse en el eje central de la labor de consultoría en comunicación? ¿Qué responsabilidad tienen las empresas del bajo reconocimiento por parte de los clientes de su importancia? ¿La consultoría en comunicación digital y en MSRS obedece más una oportunidad de negocio que a la conciencia de su valor esencial?

3.3.3. Importancia y orientación estratégica de los medios y redes sociales

Con el ánimo de evitar sesgos, en los interrogantes en los que se solicitó calificar la percepción de la importancia de la comunicación digital no se hizo referencia ninguna tecnología concreta. Pero las respuestas tendieron de manera significativa a apoyarse en la realidad práctica, lo que significó la alusión a manifestaciones concretas de las tecnologías y medios. La remisión a las redes sociales fue, de las todas tecnologías mencionadas. Esta asociación se hizo tres maneras: a través de ejemplos, en los que las redes sociales sirven al propósito de ilustrar el valor de la comunicación digital (Del Castillo, 2015; Jimeno, 2015; Parra, 2015; Mora, 2015; Restrepo, 2015; R. C. Trelles, 2015); en la forma de un relación simbiótica, en la que la comunicación digital y las redes sociales casi que se entienden como conceptos análogos (De Francisco, 2015; Castellanos, 2015); y casos en los que no hay una referencia explícita a los MSRS pero esta se infiere en la descripción de ciertas cualidades de las tecnologías y medios (Ferro, 2015; De Francisco, 2015; Esteve, 2015).

De modo similar, en la pregunta dirigida a los directores de las unidades digitales sobre cuál consideran que ha sido la tendencia tecnológica que más ha influido sobre la comunicación organizacional en los últimos, las redes sociales reciben menciones explícitas por parte de todos los expertos entrevistados con excepción de J. H. Rodríguez (2015). Algunos las refieren de forma única como la tendencia más sobresaliente (Márquez, 2015; Mora, 2015), y otros la ubican a la par de las tecnologías móviles, entre las que se incluyen los teléfonos celulares, las aplicaciones, las tabletas y las versiones web para estos dispositivos (Alvarán, 2015; Llanos, 2015; Restrepo, 2015; J. H. Rodríguez, 2015; J. A. Rodríguez, 2015). Aunque el tema móvil puede parecer una tecnología de igual importancia es interesante recordar la complementariedad que existe entre la movilidad y los medios sociales, por ser estos últimos uno de los servicios más utilizados en la actualidad por los usuarios de teléfonos inteligentes (Lewis y Nichols, 2015). En consonancia con esta idea, sirve aquí la anotación de J. A. Rodríguez (2015) respecto que estas son las dos tendencias principales justo porque hoy todo el mundo está en disposición de participar en ellas.

Las menciones a otros tipos de herramientas y medios, que también se califican en la misma categoría de mayor tendencia tecnológica para la comunicación organizacional en los últimos años, son muy reducidas en comparación con las que se hacen a los MSRS. A pesar de ello, mostramos una idea de las más valoradas: para Castellanos (2015), esa tendencia son los motores de búsqueda porque producen mayor exposición y exigen rapidez en el proceso informativo; para Restrepo (2015) y Rodríguez (2015) es Internet como tecnología que soporta todo el desarrollo de lo digital; los chat digitales también se definen como una tendencia que debe valorarse por la cobertura que hoy tiene incluso al interior de las organizaciones (Restrepo, 2015); por la generación de datos y métricas valiosas, otra tendencias son la analítica y el *big data* (J. H. Rodríguez, 2015); y los sistemas de *marketing* de contenidos como el video digital (R. C. Trelles, 2015).

Lo dicho hasta aquí recibe un refuerzo adicional en la indagación a los mismos directores de las unidades digitales sobre sí particularmente consideran a los MSRS como una tendencia que signifique un avance para la comunicación en las organizaciones. En resumen, hay un total acuerdo sobre esta presunción, aunque las razones que la sustentan coinciden de forma parcial. En resumen, las respuestas de los expertos se dividen en dos ejes comunes:

Los MSRS amplían el espectro de medios disponibles. Siempre que aparece un nuevo medio se presenta un avance (Márquez, 2015), en este caso, un medio más de conectividad (Castellanos, 2015), un canal más de los que ya existían para gestionar la reputación (Llanos, 2015), o para gestionar la identidad y la fidelización de los clientes (R. C. Trelles, 2015). Pero su novedad, implica enfrentar nuevos retos, como el del aprendizaje (Márquez, 2015), aprender a utilizarlas y encauzar el mejor uso a través de políticas (J. H. Rodríguez, 2015) y hasta tomar la decisión de cuándo comunicar por el nuevo medio (R. C. Trelles, 2015). Pero quizás el reto crítico es determinar cuál información es valiosa y cuál no (Castellanos, 2015).

La mera disponibilidad de canales exige una racionalidad mayor para escogerlos. Debe darse una selectividad y esto depende de la organización (Márquez, 2015). Hay que estudiar la naturaleza de cada organización para escogerlos (Mora, 2015). Depende además de los servicios que ofrezca la empresa (Castellanos, 2015). Desde una perspectiva similar, se reconoce que hay que estar donde está el público objetivo, y hoy la gente está en las redes sociales (Mora, 2015; J. A. Rodríguez, 2015). Es la mejor forma de llegar a los públicos porque se puede segmentar (Castellanos, 2015), así es posible alcanzar de mejor manera a las audiencias de interés (Márquez, 2015). Este principio de selectividad del canal y de los públicos también es mencionados por algunos directivos: no es un canal que supla todas las necesidades (Del Castillo, 2015), sino que es un canal más que se integra a la totalidad de medios disponibles (Gómez, 2015). En definitiva, no todas las redes sirven a todos (Obregón, 2015).

En los MSRS lo individual y lo social se igualan con el factor organizacional. Alvarán (2015) sostiene que el modelo de comunicación interpersonal que hoy se impone es lo que plantea el reto al modelo organizacional. Esta concepción en la que las personas son las que ejercen presión sobre las empresas, y no al contrario, es reiterativa. Antes la comunicación era unidireccional, pero hoy las empresas ya cuentan con canales de retorno (Castellanos, 2015). El resultado es que hay muchos casos en lo que las personas han llegado a tener más protagonismo que las empresas (Márquez, 2015; Restrepo, 2015), lo cual, a la vez, es el factor que prueba el carácter social de los MSRS (Restrepo, 2015). Para Llanos (2015) la participación de las personas ha hecho que la comunicación sea más democrática, porque se da la intervención de más voces, y no solo la de los medios dominantes. Y más participación significa un mayor empoderamiento, mayor poder para las personas (Mora, 2015). En los medios sociales quien manda es la gente. Cada día hay más redes, y esas redes son de la gente (J. A. Rodríguez, 2015). Alvarán (2015) ve este fenómeno como un cambio de la comunicación masiva a una comunicación uno a uno: hablar de forma personalizada a millones de personas.

Hasta aquí, vemos cómo esta intrincada relación entre los aspectos individuales y colectivos son consonantes con nuestro interés de determinar qué tan necesario es un balance en los niveles micro y macro en los que operan las organizaciones. Pero en su momento volveremos a ocuparnos de este importante punto.

Para conocer mejor el espacio que han conquistado los MSRS en los servicios de consultoría en comunicación —lo cual indirectamente habla del valor que hoy tienen para las organizaciones que los contratan— se indagó a los directivos de las agencias por los principios estratégicos que creen que deberían orientar los servicios de consultoría en estos medios, y por el nivel de aplicación de los mismos en las intervenciones que realizan.

A nuestro juicio, la más completa de todas las respuestas —aquella en la que se da una idea comprehensiva de tales principios—, la encontramos en el resumen de Del Castillo (2015): prudencia, estar al tanto de lo que puede suceder en las redes y actuar a conciencia; creatividad, reinventarse ante las todas las posibilidades que ofrecen estos medios; consistencia y constancia en la labor que se realiza; y foco, saber qué contar, por qué canal y con qué propósito. No estamos afirmando que esta nos parezca una respuesta correcta, sino que se destaca por integrar varias dimensiones de la aplicación de los MSRS en la comunicación organizacional.

A pesar del enfoque hacia la comunicación estratégica que orienta los lineamientos de las agencias, no hay un consenso sobre cuáles son los principios estratégicos que deben primar en los servicios de consultoría en MSRS. Si bien Gómez (2015) y Obregón (2015), respectivamente, recuerdan que la estrategia es una sola, y que debe ser la misma que tiene la compañía, en las demás apreciaciones no se partió

de este fundamento y más bien se aludió a una diversidad de principios no siempre consonantes con lo estratégico. No obstante, hay dos principios en los que se da un interesante nivel de acuerdo: uno relativo a la gestión de la información, y otro al criterio profesional.

Sobre el principio de la adecuada gestión de la información, se insiste en que no se trata simplemente de propagar información, porque la información satura, así que hay que preguntarse para qué usar el medio. La información debe tener un propósito (Del Castillo, 2015). Ya que en los medios sociales es mucho más fácil mostrar la información, es igualmente fácil que se genere desinformación (Ferro), y esto implica valorar de forma rápida y adecuada la información disponible (Jimeno, 2015), y estar pendiente de lo que ocurren en los medios sociales. Hay que tener en consideración que lo que se dice en ellos no es representativo de lo que piensan las mayorías. Es un pulso de opinión afectado por los usuarios más activos. La verdad no es algo que impere en las redes sociales (De Francisco, 2015). Se requiere, por lo tanto, contar con información cierta para actuar y no dejarse distorsionar por las redes (Jimeno, 2015). Hay que lograr un equilibrio informativo detectando donde está la desinformación (Ferro, 2015).

Sobre el principio del criterio profesional, se presentan varias referencias al equipo de consultores, sus habilidades y nivel de formación. Se necesita contar con gente estructurada, con capacidad de lectura e interpretación (Jimeno, 2015). Se necesitan profesionales con una estructura informativa, capacidad de redacción y creatividad, y es importante identificar los roles del equipo digital (Méndez, 2015). No basta con saber escribir, sino que además es necesario contar con personas que tengan un criterio para sopesar la información (Obregón, 2015). También se exige a los profesionales no hacer cosas que no quepan dentro de un marco de apego a la ley, la decencia y la ética. Esto se debe a que ya no hay secretos. Por lo tanto no se debe nada que esconder. En una sola palabra, transparencia (Ferro, 2015). Ya que la voz propia no es la única que tiene la razón, en este escenario se necesita apertura y transparencia para reconocer al otro (Esteve, 2015). Hay que tratar de construir comunidades de verdad, comunidades honestas (Del Castillo, 2015).

Dentro los demás principios propuestos, que destacan por las diferencias en su carácter, recogemos los siguientes: la capacidad para impactar en la audiencia (Gómez, 2015); escucha, participación y reconocimiento del otro (Esteve, 2015); conocimiento del negocio, monetización y medición (R. C. Trelles, 2015); capacidad de análisis (Jimeno, 2015); capacitación (Méndez, 2015); constancia (Obregón, 2015); simplificación y atracción de los contenidos (Parra 2015), entre otros más. Cabe aquí, como justificación a la variedad de estos principios, la acotación de Méndez (2015) en cuanto a la necesidad de que cada agencia sea capaz de ofrecer un valor estratégico diferencial que pueda ser percibido por el cliente. Pero, como resalta en sus propias

palabras, “esto es muy difícil, porque nos hemos preocupado en el ‘voy a hacerlo’ pero no en el ‘cómo voy a hacerlo’”.

Ya en lo que atañe a la aplicación de tales principios se asevera que en Dattis, Jimeno Acevedo Restrepo, Edelman Position, Corporativa y TXT se llega a hacerlo. Pero este panorama riñe con algunas visiones críticas que hablan de la dificultad de llegar a ese punto. Gómez (2015) afirma que los principios se aplican en lo estratégico pero no en la ejecución. “Los que saben ejecutar son muy tácticos y los que saben pensar son muy estratégicos”. Aún no se ha dado una fusión o cierre de la brecha entre estrategia y táctica como se ha dado en otros formatos. Por eso hay dilemas de cómo debe ser la ejecución. Méndez (2015) también es crítica del nivel de aplicación de los principios. Cree que, aunque están en el proceso, todavía se dejan llevar por el día a día. También se hacen advertencias sobre el cuidado que hay que tener al decidir ingresar en el entorno de los MSRS. Una vez adentro, hay que saber qué hacer con la herramienta (Del Castillo, 2015). Hay que tener cuidado de llevar al cliente a los espacios de polémica, confrontación e interlocución con la sociedad, y debe cuestionarse si tiene sentido entrar en ese debate (De Francisco, 2015).

Al margen de lo dicho sobre la valoración y orientación estratégica que se da a los MSRS, vale la pena aclarar que tanto en las referencias espontáneas como en las que resultaron de preguntas concretas sobre estas tecnologías, el concepto de redes sociales se asume en general como un término análogo al de medios sociales. Solo Márquez (2015) y Alvarán (2015) hacen distinciones. Nuestra apreciación es que, al ser este un error conceptual, hay una visión parcial y una insuficiente conceptualización sobre estos medios. Esto se puede explicar en que la atención ha tendido a dirigirse hacia las manifestaciones más sobresalientes de los MSRS, aquellas que han sido objeto de mayor difusión e interés comercial. En todo caso, el hecho concreto es que se demuestra que el concepto de redes sociales ha eclipsado buena parte del discurso alrededor de las formas sociales de comunicación.

En resumen, en cuanto a su importancia y orientación estratégica, a los MSRS se los reconoce como la manifestación principal de la comunicación digital. Y esta valoración se refuerza tanto en los interrogantes explícitos sobre el aprecio a estos medios como a lo largo de comentarios espontáneos en todas las entrevistas. Sin embargo, esta valoración no significa que la puesta en práctica de la comunicación con medios sociales sea un problema resuelto, tal como queda claro en la variedad de principios que los expertos creen que deben orientar la consultoría en medios sociales. Respecto a este y otros puntos del análisis anterior surgen las siguientes preguntas: ¿Es posible una estandarización de los principios que deben regir la consultoría en MSRS?, o en su defecto, ¿es preferible propender por una diferenciación de enfoques estratégicos que enriquezcan la oferta? ¿Están permeando las redes sociales a las demás formas de comunicación digital a tal punto que desplazarán a otros medios digitales?

3.3.4. Incidencia de la comunicación digital y de los medios y redes sociales en el negocio

Para establecer de qué modo los medios digitales y los MSRS han llegado a insertarse como tecnologías capaces de alterar el escenario comunicativo en el que se desenvuelven las organizaciones, se formularon preguntas sobre su posible impacto en el negocio de la consultoría. Esta asociación la utilizamos para recabar en los posibles efectos transformadores de las mediaciones sociales, primero en las agencias, y luego en las organizaciones colombianas.

Una primera pregunta, de orden más general, se realizó para saber si los fenómenos tecnológicos han llegado a reconfigurar el negocio de la consultoría en comunicación. En el mismo interrogante se pidió destacar el(los) fenómeno(s) que es (son) visto(s) como impulsor(es) de tal cambio y la manera como este(os) se estaría(n) produciendo. Las apreciaciones abordan muy diversos niveles de la operación de las consultoras. Para empezar, De Francisco (2015) asevera que una empresa de consultoría en comunicación no podría existir sin la tecnología. Cree que esta, más que haber cambiado el negocio, lo ha hecho posible. Otros expertos atribuyen a las tecnologías digitales la capacidad para alterar componentes clave de la organización, como la estructura, porque les exigió crear nuevas áreas (Méndez, 2015), el modelo de negocio, ya que les amplió su alcance (Parra, 2015), y hasta la gestión de los clientes, debido a que les facilitó atender a un número mayor (De Francisco, 2015).

Ya que algunos servicios tradicionales dejaron de agregar valor (Jimeno, 2015) el negocio ha florecido porque con las tecnologías se amplió la oferta: el espectro de servicios se complementó (Ferro, 2015), y los clientes empezaron a demandar esos nuevos servicios (Ferro, 2015). La tecnología permitió desplegar soluciones que antes eran costosas, y poner el análisis, las recomendaciones y una mayor profundidad en beneficio del cliente (Jimeno, 2015). En pocas palabras, y como lo asevera Parra (2015), con la tecnología se pudo entrar más en el negocio de los clientes, a partir de allí crear nuevos modelos de negocio y en consecuencia ampliar su *core*. Pero al mismo tiempo, los clientes empezaron a exigirle mucho más a la comunicación, como poder contar con un servicio de veinticuatro horas al día (Obregón, 2015).

Dentro de los impactos importantes también se encuentran los asociados a la medición. Este es un parámetro que solo lo permite lo digital. Gracias a los sistemas de medición el negocio ya no se basa en percepciones, pues es posible evaluar de forma precisa el efecto de cada una de las estrategias y tácticas (Gómez, 2015). Permiten traer resultados, tener datos históricos, poder analizar la información mucho más rápido y reaccionar. La medición es muy importante, porque, como anota Parra (2015), si es posible medir, es posible mejorar.

Aunque en este interrogante se preguntó por fenómenos tecnológicos en general, la mayoría de las respuestas aludieron al fenómeno de las redes sociales. La mención a otras tecnologías es marginal y con menor nivel de acuerdo: los dispositivos móviles inteligentes como el teléfono celular (C. A. Trelles, 2015, Obregón); los sitios web, y las narrativas digitales como la infografía y el *webcast* (Méndez, 2015); el comercio electrónico, las comunicaciones en *display*, la optimización para motores de búsqueda (SEO), el *marketing* en buscadores (SEM) (Parra, 2015) y hasta el correo electrónico (De Francisco, 2015).

A pesar de la posible redundancia en las respuestas, se enunció otra pregunta muy similar para conocer si en particular los MSRS eran vistos como agentes que han coadyuvado a esa misma reconfiguración del negocio de consultoría.

Dentro de los impactos de los MSRS sobre el negocio destacamos aquellos que asociados a cambios estructurales. Con los medios sociales fue posible llevar la consultoría al nivel del *oursourcing*, a que las agencias se encargaran de tareas que los clientes no están en posibilidad de realizar (De Francisco, 2015). Méndez (2015) los ve como medios que han llevado a su agencia a ser cada vez más de tipo digital, y por ende, a trascender el concepto tradicional de agencia de relaciones públicas. Jimeno (2015) explica cómo estos medios encaminan el negocio hacia las nuevas tecnologías y metodologías de interpretación y de lectura. Lo obligan a un cambio tecnológico muy grande que exige inversión. Para Obregón (2015), los MSRS amplían el negocio, lo modifican, lo cambian, y para Ferro (2015), han llegado a reconfigurar la industria misma. A este nivel de cambios estructurales hay dos casos que sobresalen. El primero es el de FTI en el que se reconoce un cambio en la estructura cuando se incluyó la unidad de contenidos digitales (Méndez, 2015). Y el segundo es el de TXT, que pasó de tener un área digital a la creación de mesas de especialistas en el que hay un experto tanto en digital como en los distintos temas que participan en todos los proyectos. Este es un cambio estructural significativo en el que se da una relación de similitud con las cualidades de colaboración y participación de los medios sociales, aunque no fue pensado así (Parra, 2015).

Luego tenemos los impactos que se centran en cómo los MSRS han reorientado el trabajo táctico dentro de la consultoría en medios digitales. En la producción de contenidos aumentó la demanda de creatividad, de ser mejores contadores de historias. Hoy una marca debe preocuparse por producir historias que generen valor a partir del aporte que realmente hacen a la comunidad. Por esto es correcto hablar de un cierto 'periodismo de marca' (C. A. Trelles, 2015). Ya no es suficiente con escribir algo interesante. Hoy debe escribirse algo que sea atractivo (Ferro, 2015). Los MSRS han cambiado la forma de redacción y de expresión (Méndez, 2015).

El negocio también se ha afectado por el requerimiento de estar más pendientes de lo que la gente habla en los medios sociales y de generar más mensajes para ellos.

Estar en una red tiene sus implicaciones. Es necesario monitorear y contar historias todos los días (Obregón, 2015). En la dinámica participativa se exige también establecer quiénes son los generadores de opinión y de tendencias (Jimeno, 2015), y con ella, el negocio también se ha nutrido de la recomendación de otros, lo cual es muy poderoso, gracias a la efectividad de las conversiones. La conversión de una recomendación es muy alta. Cuando se convierte a las personas en el medio principal el retorno de la inversión será más alto (Parra, 2015).

En comparación con las ideas anteriores, se habla de forma muy reducida de los impactos negativos sobre el negocio. Jimeno (2015) es quien mejor recoge algunos de ellos: estos medios hacen perder mucho tiempo, por la sensibilidad de los clientes a las redes. Por la falta de capacidad de análisis de lo que sucede en ellas, se generan alarmas falsas e innecesarias que consumen mucha energía y tiempo. A veces algunos protocolos que son diseñados globalmente despiertan alertas. Pero como Colombia todavía es un país intermedio, no tan importante, cambiarlos es difícil porque se establece de acuerdo con la importancia del mercado.

Otro asunto importante del que dan cuenta los expertos, en el que se relacionan los medios digitales, los MSRS y el negocio, es el de la inserción del componente digital en la naturaleza misma de las agencias. Edelman Position nació siendo digital y siempre se ha enfocado en ese ámbito de la comunicación (Ferro, 2015). En otras, como High Results, se reconoce que la empresa ha evolucionado cada vez más hacia lo digital (J. H. Rodríguez, 2015), y lo mismo en TXT, porque se ha ido entendiendo su creciente nivel de importancia (J. A. Rodríguez, 2015).

Aunque no tenemos suficientes argumentos para aseverar que existe una influencia originada de las tendencias internacionales y de las mejores prácticas de la industria sobre las agencias y expertos colombianos, creemos que esta tiene lugar. Por supuesto, esta variará según el caso, pero no se puede desestimar como elemento de influjo sobre el negocio de consultoría en comunicación digital en Colombia. Esta se puede demostrar parcialmente en algunos rasgos como la expansión que están experimentando las agencias y en las anotaciones de algunos de los expertos. Sobre estas últimas podemos remitirnos a los casos de FTI, que por ser una empresa multinacional es influida por los avances que provienen de otros países (Márquez, 2015), y de Edelman Position, que trata de actuar bajo estándares internacionales y las mejores prácticas de la industria (Ferro, 2015).

Como refuerzo al enfoque estratégico que los expertos afirman orienta el accionar de las agencias, desde la visión de los servicios de consultoría de temas digitales se estima que se debe tener cuidado de que prime el enfoque táctico sobre el estratégico (Méndez, 2015; Jimeno, 2015). Por eso se reclama el valor de trabajar en dirección a lo estratégico para contrarrestar la visión táctica de las tecnologías

digitales en las que se tiende a verlas como simples herramientas de mercadeo (Gómez, 2015; Jimeno, 2015).

En contraste con las ideas mayoritarias en favor de que existe un impacto de las tecnologías digitales y de los MSRS sobre el negocio de consultoría en comunicación, también se presentan opiniones contrarias a esta presunción. Del Castillo (2015) afirma que lo digital es un proceso de comunicación más. Aunque tienen una incidencia en el negocio esto no quiere decir que lo reconfiguran. Para justificar su respuesta recurre a la siguiente analogía: todos los procesos de comunicación son como las patas de una mesa, pero no son la tabla de la misma. La tabla es superior a las patas que la sostienen, lo que equivale a decir que la comunicación es superior al canal que se utiliza. Esteve (2015) también tiene una postura similar frente la misma inquietud. Más que una reconfiguración lo que se presenta es una oportunidad. Las tecnologías ofrecen una alternativa adicional para acompañar procesos de comunicación, pero los procesos son independientes de las vías que se eligen para efectuar tal acompañamiento.

Es de resaltar que incluso en posturas como las anteriores de modo tácito los MSRS no dejan de ser vistos como herramientas importantes en el negocio de las consultoras, lo cual de algún modo implica el reconocimiento de cierto nivel de impacto. El soporte a esta idea lo proveen en otras apreciaciones los mismos expertos. Para Del Castillo (2015) los medios sociales van a ser el medio dominante, aunque no va a ser el único. Esteve (2015) estima que no necesariamente alteran la esencia del negocio, pero crean un escenario que no se puede desconocer. Es un escenario que hay que entenderlo muy bien. En especial se debe entender lo que representan para los objetivos de los clientes.

Al igual que en muchas respuestas, también en estas relativas al negocio, en la discusión sobre las tecnologías digitales se realizan menciones frecuentes a las mediaciones sociales, en especial a las redes sociales. Aunque podría haber ya un sesgo, porque avanzados en el cuestionario se formularon interrogantes concretos sobre MSRS, de todos modos damos crédito a este factor. Hay suficientes momentos en los que se habla de redes sociales tanto de forma explícita (Del Castillo, 2015; Ferro, 2015; C. A. Trelles, 2015, Méndez, 2015; Parra, 2015) como implícita (Gómez, 2015; Jimeno, 2015). Las referencias espontáneas, los numerosos ejemplos con los que se ilustran las respuestas y los argumentos, y algunas alusiones tácitas, nos obligan a recalcar la atención sobresaliente que reciben los MSRS por encima de otras tecnologías.

Lo dicho hasta aquí respecto al impacto de los medios digitales y de los MSRS sobre el negocio representa solo una parte de todo un conjunto de alusiones a los posibles impactos de estas tecnologías. Más adelante ahondaremos en este aspecto pero ampliándolo a las organizaciones colombianas. Sin embargo, el análisis de las

incidencias sobre el negocio de las agencias nos permite deducir por un camino no tan evidente que los medios sociales tienen un gran protagonismo en la definición de lo que ha llegado a ser la CDO en la actualidad. Al mirar lo que sucede con las agencias también vemos lo que puede estar pasando con las organizaciones. Una acotación de J. A. Rodríguez (2015) nos sirve para recalcar la importancia de esta doble dimensión. Afirma que el tema de los MSRS tiene sentido para las agencias no solo por ser un servicio que se presta a los clientes, sino porque es todo un problema que se debe resolver en las organizaciones.

Dos preguntas nos surgen del análisis anterior sobre los posibles impactos de los medios digitales y de los MSRS sobre el negocio de las consultoras y su posible relación con lo que sucede en las organizaciones: en atención al carácter infraestructural de las tecnológicas de comunicación que tan posible es asegurar la diferenciación en los servicios asociados a los medios digitales y a los MSRS? Considerando la capacidad de la tecnología para ampliar las posibilidades de la comunicación, ¿qué tanto las mediaciones digitales están tendiendo a convertirse en el eje central de la labor de consultoría y de la actividad comunicativa de las organizaciones?

3.3.5. Cambios en el modelo comunicativo predominante

Nos ocupamos enseguida de revisar las percepciones de los directores de las unidades de comunicación digital respecto al posible cambio que se estaría produciendo en el modelo de comunicación. Luego nos referiremos a los servicios relacionados con MSRS que los clientes están demandando a las agencias. Estos dos asuntos nos sirven para añadir elementos a la discusión de qué tanto las mediaciones sociales podrían estarse convirtiendo en herramientas imprescindibles para las organizaciones colombianas.

Encontramos que hay una adhesión general a la idea de que hoy el modelo de comunicación predominante no es el mismo. Bajo la apreciación de Llanos (2015), el paradigma de la comunicación ha cambiado, lo cual se nota en el hecho de que las comunicaciones tradicionales ya no tienen el mismo efecto (Castellanos, 2015). Al ahondar en la transformación del modelo de comunicación preponderante los expertos advierten cambios con implicaciones tanto en el nivel estratégico como en el operativo. Además, en la descripción de los mismos se refuerzan algunas cualidades ya anotadas de los MSRS.

J. A. Rodríguez, 2015 es enfático en decir que hay un cambio total en el modelo de comunicación. Es una transición de los modelos lineales hacia

modelos más actuales y que es acorde con las nuevas formas de comunicación. Las empresas se han abierto a la comunicación bidireccional, en respuesta a que el usuario es quien demanda la información (Alvarán, 2015). Pero el cambio implica mucho más que el paso de la comunicación de una vía a la de dos vías, porque esta se puede ver interrumpida por terceros. Cuando en las redes se presenta la interrupción de alguien, la discusión ya no es bidireccional sino multidireccional. Así que ya no se habla con una persona sino con muchas (Márquez, 2015). Esto significa una reescritura del modelo de comunicación bidireccional y, en consecuencia, una ampliación del mismo (R. C. Trelles, 2015).

En las alusiones a los factores que desencadenan el cambio en el modelo de comunicación se subraya la relación entre las organizaciones y sus públicos. En primera instancia, aparece una aparente contradicción entre el hecho de que hoy los grupos son más heterogéneos, más dispersos y más indiferenciados (J. H. Rodríguez, 2015) frente a la realidad de que antes las marcas hablaban a las audiencias y hoy tratan de segmentar los contenidos para hablar a personas concretas (J. A. Rodríguez, 2015). Pero en realidad no se trata de una paradoja sino de dos puntos de vista que ilustran la naturaleza del cambio mismo que promueven los MSRS. En la transición en la que nos encontramos muchas empresas ven que las acciones que se realizan no logran efecto en los públicos. La comunicación no tiene el efecto que esperaban. Se les recomienda abrirse a escuchar y a implementar las formas de comunicación que facilitan esa escucha. La comunicación de las empresas y de las personas mismas debe cambiar en esta dirección para lograr el efecto que se desea (Restrepo, 2015).

Más en concreto, en esta evolución se resalta que antes las organizaciones no sabían a quién le estaban hablando, y hoy en día pueden saber quién es su consumidor o usuario final. Es fundamental conocer a los consumidores y/o usuarios porque estos son quienes proponen las conversaciones a las organizaciones. Y estas deben responder, porque el usuario cada vez les demanda más (Márquez, 2015). En el nuevo modelo la comunicación se enfoca en los intereses del receptor (Alvarán, 2015), el usuario elige lo que quiere ver, y esta es precisamente la dificultad del modelo (J. A. Rodríguez, 2015). A las empresas les cuesta reconocer que ya no pueden tener el ego de decir lo que quieren decir sobre ellas mismas, y más bien deben hablar de lo que a la gente le interesa (Alvarán, 2015). Ahora no solo vale lo que la empresa diga sino lo que digan los demás de lo que la empresa pueda estar diciendo. De allí el valor

que tiene actualmente lo que la gente expresa en las redes sociales (Llanos, 2015).

El cambio a nivel de los públicos también implica alteraciones a nivel de los medios. Los MSRS le han dado a la organización la posibilidad de tener una voz, lo cual de algún modo la humaniza, porque puede actuar como una entidad que habla y responde. Los medios digitales, incluidos los medios sociales, le han permitido a las empresas tener canales propios y, a través de ellos, alzando su propia voz, formar su identidad (R. C. Trelles, 2015). Pero al tener canales propios se presenta el reto de trascender el nivel informativo. En lugar de que las empresas se dediquen a informar también tiene que participar en esa comunicación (Llanos, 2015). Esto es, estar muy atentas a cómo se da el diálogo, la dirección que toma, y la percepción que en él se da sobre las compañías (Castellanos, 2015).

Por eso, en el nuevo modelo de comunicación se le da mucho más valor al contenido, que es un mecanismo de importancia creciente para lograr el cambio en las actitudes (R. C. Trelles, 2015). Pero, debido a la heterogeneidad de los públicos y a que la comunicación se da con todo tipo de personas, la comunicación se debe simplificar. Los mensajes deben ser más concisos, no pueden ser muy extensos, aunque sí deben ser muy llamativos (Castellanos, 2015). El valor de los contenidos se incrementa justo porque en medio de la necesidad de obtener la atención de los públicos se debe lograr su adhesión. Este factor, normalmente conocido como ‘compromiso’ (*Engagement*) es visto por varios de los expertos entrevistados como un elemento clave de la comunicación con MSRS (Ferro, 2015; Parra, 2015; Castellanos, 2015; Mora, 2015).

Ahora bien, el notable esfuerzo que se hace por lograr impactar por medio de los contenidos enfrenta el problema de que en los MSRS tanto el efectismo como la amnesia son muy altos. El nivel de importancia y relieve de lo que se publica se desvanece con facilidad. Los individuos consumen mucha información y no saben qué hacer con ella. En consecuencia, se vuelve una responsabilidad el generar contenidos de valor y formar a los públicos de interés para que reciban lo que quieren, lo asimilen y lo usen de forma valiosa (J. H. Rodríguez, 2015).

También, en la misma línea de la responsabilidad, otro factor de cambio en el modelo, y que ya surgió antes, es el relativo a la transparencia. Antes las organizaciones tenían más controlada la comunicación. Los medios

tradicionales eran espacios más limitados (Llanos, 2015). Hoy en las organizaciones nada es privado. No les es posible esconder lo que no les gusta. Es más fácil conocer lo que hay detrás. La comunicación es transparente y ya no la controla la organización (Márquez, 2015). Esta responsabilidad se da con todos los *stakeholders*. Las empresas no pueden darse el lujo de ocultarles cosas (Mora, 2015).

A un nivel más operativo, el modelo exige a las empresas ser más veloces (Mora, 2015; J.A. Rodríguez, 2015; Castellanos, 2015). A veces son muy lentas, más lentas que las personas que tienden a ir más rápido (J. A. Rodríguez, 2015). El tiempo ya no da espera. Los medios tradicionales daban más tiempo para reaccionar. Hoy, cuando las personas entran a los motores de búsqueda y redes sociales, rápidamente se enteran de lo que sucede, hablan y especulan (Castellanos, 2015).

En resumen, estas estas fueron las apreciaciones que obtuvimos de los directores de las unidades de comunicación digital en cuanto a los cambios en el modelo comunicativo preponderante impulsado por los MSRS. A diferencia de la mayoría de las preguntas que se realizaron, esta, junto con otras dos posteriores sobre los efectos a nivel relacional y colectivo, exigieron a los entrevistados una mayor profundidad, al menos en la conceptualización. Cabe aquí, a modo de paréntesis, la inquietud subsecuente de qué tanta validez puede otorgarse al criterio de los expertos al manifestarse sobre temas que como este son de corte académico. Al respecto, y antes de fijar nuestra posición, nos parece útil remitirnos a cierta información de los perfiles de los directores de las unidades de comunicación digital.

Al momento de las entrevistas el promedio de edad de los expertos es de treinta y un años. Cuatro de ellos tienen una edad de veintiséis años o menos. Solo uno supera los cuarenta y cinco años. Seis de los nueve directores llevan en su cargo un año o menos y solo uno supera los dos años en esa posición. Se trata pues de un perfil de personas jóvenes y con una trayectoria no muy amplia. Varios iniciaron su experiencia profesional con el tema tecnológico y hasta con trabajos asociados a los MSRS. Márquez (2015), Alvarán (2015), Mora (2015), Llanos (2015) y J. A. Rodríguez (2015) se vincularon con temas digitales antes de involucrarse con los medios sociales. Para Castellanos (2015) y Restrepo (2015), las redes sociales fueron la salida profesional con la que ingresaron al mercado laboral. Solo R. C. Trelles (2015) tuvo experiencia en comunicación fuera del ámbito digital, al igual que J. H. Rodríguez, quien

trabajó en medios de comunicación y en medios digitales antes de hacerlo con comunicación digital en el ámbito de las organizaciones. Eso sí, todos los directores coinciden de un modo u otro en tener experiencia en consultoría asociada a los medios sociales.

A nivel educativo, el perfil es variado. El área de formación profesional de cuatro de ellos es la comunicación, los demás cursaron carreras disímiles: politología, administración de empresas, sociología, ingeniería industrial y mercadeo. Seis de ellos cuentan con formación profesional a nivel de grado, dos a nivel de especialización y solo uno con nivel de maestría. Los detalles sobre la trayectoria y formación de los entrevistados se compendian en las transcripciones que conforman el Anexo 3 (numeral 5.3.).

Reconocemos que la juventud y la trayectoria de estos expertos podrían desestimar el valor de algunas apreciaciones, sobre todo aquellas relativas a los temas en los que era deseable mayor experiencia. Sin embargo, nuestra percepción es que, con independencia del nivel de conocimiento ideal, los directores de las unidades de comunicación digital encararon las entrevistas demostrando suficiente idoneidad, superando en ocasiones nuestras expectativas en las preguntas que exigían un mayor nivel de profundidad. Hay incluso momentos en los que el nivel de la aproximación a varios de los asuntos tratados supera al de los expertos del nivel estratégico. Estimamos que —y como bien se menciona en algunas entrevistas— el factor generacional llega a ser una barrera para el establecimiento del modelo de comunicación propio de los MSRS. Así que las aparentes debilidades de conocimiento realmente pueden constituir más bien fortalezas en este grupo de expertos gracias a las condiciones personales ya su relación más cercana con las nuevas formas de comunicación. Al respecto pueden ser útiles las consideraciones de J. H. Rodríguez (2015), el más experimentado de todos los consultores, en cuanto a que las agencias están contratando gente joven que resuelva el problema en las empresas y puedan hablarle de forma adecuada a los *millennials* (J. H. Rodríguez, 2015).

Cerrado este paréntesis, pasamos a las demandas de servicios relacionados con MSRS que las empresas hacen a las agencias. El análisis de este asunto da luces sobre si las mediaciones sociales impulsan a las organizaciones a pedir a las agencias la creación y/o ajuste de los servicios que contratan. También sirve para conocer si las consultoras se adaptan a los

requerimientos que se les hacen o si más bien son ellas la que convencen a las empresas a contratar nuevos servicios.

R. C. Trelles (2015) clasifica a los clientes en tres grupos: un primer grupo que llega a ellos en condiciones *tabula rasa*, un segundo grupo que llega con inquietudes más claras, y otro que llega con la idea de que su negocio se debe soportar completamente en digital. Porcentualmente estos grupos representan el sesenta, treinta y diez por ciento, respectivamente. El grupo mayoritario es aquel que no tiene claridad sobre qué puede pedir y qué esperar de una consultoría en MSRS. Esta idea de que el tema todavía es naciente la comparte J. A. Rodríguez (2015), quien sostiene que muchas empresas no saben qué solicitar, y por eso necesitan la guía de los consultores. Algo similar anota J. H. Rodríguez (2015) cuando comparte que hay empresas que no saben lo que quieren en realidad y necesitan ser llevadas de la mano para mostrarles las posibilidades del universo digital. Márquez (2015) anota que las empresas quieren estar en las redes sociales, quieren tener presencia, pero no saben cómo, cuándo, por dónde empezar, o qué tipos de contenidos mover. Castellanos (2015) complementa que por lo general las empresas no piden algo muy especializado. Muchas veces cuentan un *community manager* pero no tienen conocimiento de las funciones que realiza. Lo que quieren entonces es asegurarse de que la presencia que tienen les está funcionando. Quieren saber si lo que hacen lo están haciendo bien. En los dos primeros casos se añade que la excepción la marcan las empresas multinacionales y las más grandes en tamaño. También se reconoce que se está presentando una evolución respecto a las demandas que las empresas hacen sobre servicios asociados a los MSRS.

A pesar de las críticas a la madurez de la demanda, se identifican ciertas tendencias en las demandas que hacen las empresas. En líneas generales, estas se enfocan en la comunicación estratégica, el relacionamiento con las audiencias, la gestión de crisis y el mercadeo.

Según algunos de los expertos, hay una demanda importante en el diseño de estrategias de comunicación. Quieren hacer un diagnóstico de sus redes sociales y medios digitales y conocer cómo los usa la competencia (Castellanos, 2015). Reconocen su necesidad de comunicación, y quieren dar a conocer sus acciones y sus fortalezas (Llanos, 2015).

También hay una demanda significativa en servicios alrededor del relacionamiento con audiencias, o lo que es llamado por algunos como 'relaciones públicas 2.0'. Quieren saber quiénes son esas audiencias, quiénes

son sus influenciadores, desean conocerlos y sentarse con ellos para convertirlos en embajadores de sus marcas (Márquez, 2015). Quieren identificar los líderes de opinión digital, como los influenciadores, blogueros y *YouTubers* (Alvarán, 2015).

En contraste con el enfoque hacia lo estratégico y hacia las audiencias también hay una preocupación por el mercadeo y las ventas. Se busca asegurar resultado producto de la presencia en los medios sociales. Las empresas quieren monetizar, o en palabras más simples, vender (Restrepo, 2015). Para muchas empresas lo primero es eso, vender (J. H. Rodríguez, 2015). Buscan algo que aporte al negocio, y esa es la gran pregunta del área de mercadeo o de ventas: cómo le pueden apuntar a los objetivos del negocio (J. A. Rodríguez, 2015).

Pero definitivamente la preocupación por las crisis y la reputación en el entorno de los medios sociales es el aspecto que más moviliza a las empresas a contratar una consultoría en MSRS. Todo empieza por la investigación, por determinar qué conversaciones se dan sobre una marca y qué se habla de ella en redes sociales (Mora, 2015). Se busca conocer las balanzas de opinión, qué tan positivo o negativo es lo que se dice de la empresa en las redes sociales, y se quiere controlar esa percepción (Restrepo, 2015). Quieren prepararse para las crisis en las redes sociales porque en ellas se están presentando la mayor cantidad de situaciones de este tipo (Márquez, 2015). Cuando se presenta una tendencia en la que se habla mal de las empresas es un apocalipsis, y por eso gran parte de la demanda tiene que ver con el manejo de crisis (Alvarán, 2015). Les preocupa la reputación, así que cada vez hay más demandas sobre la gestión de crisis (Llanos, 2015).

En definitiva, hay un contraste claro entre el reconocimiento de un cambio profundo en el modelo de comunicación y una demanda de servicios que se caracteriza por cierto nivel de inmadurez. Por un lado se refuerza la valoración del tipo de comunicación que impulsan los MSRS y por el otro se evidencia un desaprovechamiento de las posibilidades que brindan. A esto debe añadirse el matiz que le imprime el carácter evolutivo de la adopción de estos medios en el que lo generacional parece jugar un rol importante.

De lo analizado en este punto surgen las siguientes preguntas complementarias: ¿Qué tan conscientes son las organizaciones de la transición hacia un nuevo modelo de comunicación promovido por los MSRS? ¿Qué retos les exige a las organizaciones ese nuevo modelo? ¿Qué contribuciones

está en capacidad de hacer la CDO a la comprensión del modelo? ¿Cuáles son los procesos estándar (que para las agencias se convierten en oferta de servicios) que una organización debe suplir para sostener el modelo?

3.3.6. Concepción y cualidades de los medios y redes sociales

Una componente central de la hipótesis de nuestra investigación es el presupuesto de que las organizaciones conciben y utilizan los MSRS no solo como herramientas de transmisión de información e intercambio comunicativo sino además como sistemas que llegan a operar al nivel de la interacción social. De las líneas siguientes se pueden deducir los primeros argumentos a favor de esta idea con el análisis de cómo definen los expertos a los MSRS, qué ventajas y desventajas les atribuyen, y si hacen una distinción que de ellos frente a otros medios digitales.

La definición que elaboraron informalmente los directores de las unidades digitales es uno de los puntos más destacados del análisis porque es correspondiente con lo planteado en la hipótesis. Algunos expertos resaltaron el aspecto comunicacional, pero este no es en el que más enfatiza. De hecho, las definiciones que incluyen elementos comunicativos son algo superficiales: Mora (2015) los define como un canal de comunicación; Alvarán (2015), como el canal que las personas utilizan para comunicarse con sus audiencias; para Márquez (2015) son el espacio donde la gente dice lo que quiere y amplía su mensaje; Castellanos (2015) los ve como un espacio dialógico y conversacional; y Restrepo (2015), como el canal que más estamos utilizando.

En contraste, el factor interactivo y relacional que nos interesaba encontrar, aparece en casi todas las definiciones. Frente a él, los elementos comunicativos parecen subordinados: son los nuevos espacios de interacción de las personas, el lugar en el que se reúnen a hablar de un tema (Alvarán, 2015); son una nueva plataforma, un canal de comunicación para relacionarse (Mora, 2015); son los medios donde muchas personas comparten, interactúan y construyen ideas (Restrepo, 2015); son medios que, al facilitar la interacción, potencian las relaciones de las empresas con sus *stakeholders* (R. C. Trelles, 2015); son plataformas de interacción (J. H. Rodríguez, 2015).

Quizás el que se hable de la cualidad interactiva de los medios sociales no resulte tan llamativo como sí que lo relacional aparezca con tanto acento. Incluso hay respuestas que sorprenden porque toman elementos sociológicos que no son usuales en el contexto del discurso organizacional. En esta categoría, J. A. Rodríguez (2015) define a los medios sociales como las personas, porque, según él, siempre han sido las personas. Lo que permitieron fue, al conectar personas, amplificar un poder que ya teníamos. Otra respuesta de este corte, quizás la más sobresaliente, es la de Restrepo (2015), quien define los MSRS como medios de interacción en los que se

comparte y se construye. Son redes de personas, puntos que se conectan para interactuar y luego formar redes sociales entre ellos, redes cuya estructura depende de con quién te relaciones. En estas estructuras, como todos aportan, ya sea como influenciadores o referenciadores, como figuras de autoridad o seguidores, se construye un tejido social.

También hay otras definiciones menos elaboradas pero igualmente interesantes que complementan las anteriores. Los medios son como la nueva cafetería del siglo, pues cumplen esa misma función (Alvarán, 2015). Son una plataforma que ha empoderado a las personas y les ha permitido una participación activa. Antes la comunicación era contralada por los medios masivos, y hoy, en los medios sociales, es descontrolada. Antes era de uno a muchos, y hoy es de muchos a muchos (Mora, 2015). Los MSRS son conversaciones y diálogos digitales, diálogos honestos, no censurados y emocionales en los que todo el mundo, en cada momento, expresa lo que piensa. Por eso, para las organizaciones son un espacio de oportunidades, porque permiten encontrar *insights*, ya sea para ratificar las opiniones o para descubrir alternativas que de otro modo no sería posible (Castellanos, 2015).

Las apreciaciones de los expertos en referencia a las ventajas y desventajas de los MSRS son un tema reiterativo a lo largo de todas las entrevistas. Aunque antes ya habíamos detallado algunas, en especial en la valoración de la importancia de la comunicación digital y en la discusión sobre un eventual cambio en el modelo de comunicación, las referencias previas se refuerzan con las que añadimos enseguida. Es en esta parte del análisis se resumen y analizan las características que surgieron del interrogante explícito sobre las ventajas y desventajas de las mediaciones sociales.

De los aspectos positivos o ventajas más mencionados tenemos: el alcance, que se entiende como la capacidad para llegar a muchas personas (Castellanos, 2015; Alvarán, 2015; R. C. Trelles; J. A. Rodríguez, 2015); la segmentación, porque con estos medios hay mayor precisión para llegar a los públicos deseados (R.C. Trelles, 2015; Alvarán, 2015); y la comunicación en tiempo real, ya que las personas se enteran más rápido de los hechos, mucho antes que en los medios tradicionales (J. A. Rodríguez, 2015; Restrepo, 2015; J. H. Rodríguez, 2015). Asociados a estos aspectos se señalan otros como el acceso, que hoy crece incluso en los segmentos de población menos convencionales (J. A. Rodríguez, 2015), el impacto, pues se puede llegar a quién se desee, la medición o métrica, por la facilidad como se genera (R. C. Trelles, 2015), y la velocidad, dada la rapidez con la que es posible publicar (Castellanos, 2015).

También se señalan otras ventajas complementarias, con menor número menciones pero de igual relieve. Primero, la capacidad para facilitar la conversación (Mora, 2015), y luego, la diversidad de fuentes y formatos que es posible escoger para informarse (J. H. Rodríguez, 2015). En este entorno de abundancia de información y

retroalimentación es posible conocer mejor a los consumidores y sus intereses y, desde ese conocimiento, innovar y experimentar (Márquez, 2015; Castellanos, 2015).

Pero de todas las cualidades positivas la principal es sin duda la democratización o empoderamiento: cualquier persona o empresa puede tener una voz y expresar su criterio u opinión (Llanos, 2015; Mora, 2015; R. C. Trelles, 2015; J. H. Rodríguez, 2015). Pero esta bondad, que se menciona repetidamente, posee un carácter ambiguo. Se manifiesta de forma dual, porque tiene a la vez ventajas y desventajas. Como lo afirma R. C. Trelles (2015), que se dé voz a cualquiera es un arma de doble filo, puede ser un peligro. Este aspecto negativo se explica en la facilidad para generar mentiras y que sean creídas (Mora, 2015). Por eso las organizaciones le temen a que hablen mal de ellas. Que las personas tengan una voz llega a ser una característica negativa para algunas. Pero, de nuevo aparece la dualidad, porque si bien, como sostiene Alvarán (2015), desde el punto de vista del cliente es algo visto como negativo, desde el punto de vista del consultor no lo es. Las personas hablan bien o mal de las empresas con o sin medios sociales. Lo positivo reside en que las quejas se pueden centralizar en los medios institucionales.

La ambigüedad también se advierte en otras características como la velocidad, la que a simple vista es algo positivo. Pero la velocidad obliga a que nunca se esté desconectado, y eso genera tensión y dificulta el manejo. Lo mismo sucede con el volumen de información, pues cuando es muy grande complica el procesamiento. Pero ese mismo volumen, a pesar de que sea desbordado, es igualmente valioso porque sirve para tomar decisiones informadas (Restrepo, 2015). También preocupa la desconexión física, por la despersonalización, pero los MSRS también han demostrado que son muy útiles para compartir experiencias significativas. (R. C. Trelles, 2015).

Las alusiones a las desventajas y los aspectos negativos se concentran enfáticamente sobre el tema de la desinformación. Hay mucha basura, y tanto las empresas como las personas se preocupan de lo que no es relevante, oyen las voces que no deberían oír (Márquez, 2015). La gente se pierde en ese tipo de información, diluye su tiempo y se ocupa de cosas que no son valiosas y no le convienen (J. H. Rodríguez, 2015). Entonces se dificulta diferenciar la información valiosa de la que no lo es. Además, las tendencias pasan de forma inmediata, y por eso medir el impacto es difícil. (Castellanos, 2015). Como no existe una curaduría de contenidos, se puede decir lo que se quiera sin filtro, y hasta se llega al extremo de destruir a alguien por las redes sociales (J. A. Rodríguez, 2015). El rápido acceso a la información se vuelve nocivo cuando no se logra la credibilidad necesaria y se generan rumores o bulos. Se dan excesos pues hay muchos espacios que no son regulados y la información se publica sin sustento (Llanos, 2015). En un entorno de este tipo hay que ser cuidadosos porque se pueden perder todo el esfuerzo si no se sabe cómo comunicar en él (Castellanos, 2015).

De los anteriores aspectos negativos o desventajas se desprenden otros: el incremento de la posibilidad de que la comunicación sea un foco de crisis. A veces las empresas se detienen en casos minúsculos que no son importantes, o en ocasiones no les dan la importancia (Márquez, 2015). Estos medios requieren de más tiempo, exigen dedicación extra, lo cual es contrario a lo que la mayoría cree (R. C. Trelles, 2015). En lo técnico, se está dificultando hablar orgánicamente a las personas, porque las plataformas limitan cada vez más la cantidad de contenidos organizacionales. Se obliga a utilizar la comunicación patrocinada e invertir dinero adicional (Alvarán, 2015). Se cree que las redes sociales son algo de jóvenes y que no son relevantes, y que su manejo se debe delegar en alguien de un bajo nivel (Márquez, 2015).

A la par de las ventajas y desventajas, otra cuestión que sirve para ilustrar la concepción que los expertos tienen de los MSRS es la diferenciación que hacen de estos frente a otras formas de comunicación digital. Ante el interrogante de si los medios sociales merecen un lugar aparte o son un simple canal equiparable a los demás existentes, los expertos se inclinan por darles un lugar destacado, eso sí, también enfatizan en el hecho de que forman parte de un todo y son el resultado de un proceso evolutivo.

Si bien es cierto que son un componente más del mundo digital, sí que tienen una enorme relevancia (Mora, 2015). Forman parte del mismo complejo pero son distintos porque no se asemejan a los demás (Alvarán, 2015). No son medios aislados, pero sí se deben distinguir de otros medios digitales (Castellanos, 2015). Marcan un paradigma diferente, a pesar de que son un canal más (Restrepo, 2015). Han sido medios disruptivos (Llanos, 2015), tanto que las personas no los distinguen de forma automática. Para ellos lo digital son las redes sociales (Castellanos, 2015). Tal ha sido el cambio que han traído los MSRS que todo va a terminar siendo lo mismo. Todo va a estar entrelazado y permeado por las redes sociales (Márquez, 2015).

El tema de la evolución de los medios, implícito en la última apreciación, fue tenido en cuenta por varios de los expertos. Las maneras de comunicar han evolucionado, y esa evolución continúa. En el caso de la web esa evolución ha sido una constante. Ahora los sitios son más dinámicos, y multimedia, y permiten a las personas pueden interactuar (Llanos, 2015). El mundo cambió cuando las redes se volvieron un *boom*. Sin embargo esta separación será diferente en el futuro, (Márquez, 2015). Quién sabe hacia dónde se evolucione. No sabemos qué canales se desarrollaran en el futuro, pero lo que hacía falta era la comunicación de doble vía (Restrepo, 2015).

Si a la discusión anterior añadimos el hecho ya confirmado de que las redes sociales se han vuelto casi que un concepto genérico para referirse a los medios sociales y hasta a los medios digitales, concluimos que el conjunto de los MSRS han alcanzado la categoría de medios paradigmáticos. Claramente las referencias,

ejemplos, y menciones espontáneas a otro tipo de tecnologías despiertan menos interés. Hasta uno de los pocos medios adicionales que se menciona con una frecuencia relativa es visto bajo el paradigma de los medios sociales. Nos referimos a la intranet. Los medios sociales han influido sobre su evolución porque hoy una intranet no sirve si no hay comunidad (Gómez, 2015). La intranets no ha perdido sentido pero deben incorporar medios sociales (Obregón). La tendencia de las intranets es llevarlas hacia el concepto de intranet social (Restrepo, 2015). El ejemplo concreto de este medio prueba la rapidez con la que el mismo escenario de la comunicación digital rápidamente se ha alterado. Bajo estas ideas es fácil entonces dar por cierta a la observación de Méndez (2015) respecto a que otros medios digitales están quedando en nivel distinto.

Bajo la concepción y cualidades positivas y negativas que manifiestan los expertos respecto a los MSRS proponemos otras preguntas complementarias: ¿Qué tipos concretos de mediación de las relaciones permiten las plataformas sociales? ¿Cómo pueden contribuir las organizaciones a minimizar el impacto de la mayor desventaja de estos medios, la desinformación? ¿Hasta qué punto en la comunicación en las organizaciones se están presentando un desplazamiento de medios digitales por causa de los medios sociales? ¿Qué cualidades de los MSRS están permeando medios experimentales que pueden llegar a tener un lugar destacado en el futuro?

3.3.7. Incidencias en los niveles de análisis micro y macro

En el punto de análisis precedente, dentro el énfasis que los expertos hicieron del aspecto relacional al definir los MSRS, se presentaron argumentos para la validación parcial de nuestra hipótesis. Esto se sustenta en el hecho de que las relaciones sociales son una base sin la cual la interacción social no puede darse. A manera de complemento, enseguida nos referiremos primero a las apreciaciones obtenidas en torno al concepto de interactividad para llegar luego a los potenciales efectos que los MSRS puede estar produciendo sobre los niveles relacional (nivel micro) y colectivo (nivel macro). Como podrá verse, hay una cierta continuidad con lo expuesto en el punto anterior, además de que se añaden argumentos adicionales para una corroboración más integral de la misma hipótesis.

Sin lugar a dudas el término que apareció de manera más repetitiva en la discusión que se entabló con los entrevistados fue el de interactividad. Como consta en las transcripciones, estuvo presente, sin excepción, a lo largo de todas las entrevistas, Aunque no se dio lugar a una mayor profundización sobre su significado, en ocasiones se lo utilizó de forma tácita como un concepto análogo al tipo de interacción que tiene por fuera del entorno digital. En este sentido, del análisis sobre el conjunto de menciones encontramos que es afín con nuestros presupuestos.

Empezamos por resaltar que la interactividad se entiende como la 'reina' de todas las cualidades de los medios sociales, y hasta alcanza la categoría de ser la principal tendencia (Alvarán, 2015). Indudablemente, la revolución tecnológica ha cambiado las maneras de interactuar (Mora, 2015), y ese cambio ha sido impulsado en especial por los MSRS, ya que es parte de su esencia. Como lo afirma J. A. Rodríguez (2015), para que un medio social sea considerado como tal tiene que permitir la interacción.

Queda claro además que la interacción favorecida por los medios digitales no es de beneficio exclusivo para las organizaciones. Los MSRS son los nuevos espacios de interacción tanto para las personas como para las empresas (Alvarán, 2015). Es una interacción absoluta que se presenta en todos los niveles (Llanos, 2015). Pero para las empresas lo que significa es la posibilidad excepcional de interactuar con sus públicos (Mora, 2015) y de enriquecer cada día esa interacción (J. H. Rodríguez, 2015). Las empresas dan mayor relevancia hoy a los mensajes en las plataformas sociales porque quieren que se perciban más esas posibilidades de interacción (Alvarán, 2015). Se ha desencadenado una avidez por la información y por poder interactuar con ella, un fenómeno que es muy notorio en Latinoamérica (Obregón, 2015).

Pero a pesar de la insistencia de que la interacción y la comunicación con los clientes han significado un gran cambio para las empresas no todas lo entienden. Existen dos tipos de empresas: las que no le tienen medio a lo digital y las que sí. Para las que no le tienen miedo representan más oportunidades para contactar con el cliente. Internamente también significan más oportunidades para que se implementen procesos como el trabajo flexible y el teletrabajo (J. A. Rodríguez, 2015).

Ya decíamos que no se ahonda de forma suficiente en el significado de la interacción, y mucho menos sobre las formas de interacción que se presentan en los medios sociales. Pero, al revisar algunos de los elementos que acompañan las apreciaciones sobre el tema de la interactividad, se destacan dos que hacen un aporte en esa dirección: el diálogo y la comunidad.

El primero es claramente un elemento propio de la interacción comunicativa. En los medios sociales no se habla unidireccionalmente si no que se llega a construir conversaciones (Ferro, 2015). Brindan una oportunidad gigantesca para construir diálogos (Esteve, 2015). Esto ha requerido de un cambio en el lenguaje (Castellanos, 2015). Pero también se advierte que la simple interacción comunicativa no es suficiente porque el medio ya no es el mensaje. Es una herramienta para lograr algo. La comunicación debe buscar un propósito y no solo propagar información (Del Castillo, 2015).

El segundo sí alcanza ese nivel adicional que nos interesa, el de la interacción social. Se entiende que los MSRS sirven para fortalecer tanto las comunidades internas como las externas de las organizaciones. Son el espacio en el que las comunidades

pueden realmente tener esa interacción (Gómez, 2015). La primera función es construir esa comunidad al interior (J. A. Rodríguez, 2015), y luego a nivel externo. Las empresas no solo venden productos y servicios. Son entidades con mucho protagonismo social en cada comunidad. Cuando se habla de interactuar con el cliente, conocer con qué comunidades se debe interactuar ayuda a vender (Llanos, 2015). Pero los medios sociales no están concebidos con un propósito comercial pues son más para fidelizar esa comunidad (Méndez, 2015).

Es notorio el contraste entre el valor que los expertos le dan al tema de la interactividad y lo limitadas que resultan su definición y las referencias a los tipos de interacción que propician las plataformas sociales. Sin embargo, este vacío se hace menos notorio en cuanto nos encontramos con lo que se dice sobre las relaciones sociales y el impacto de los MSRS en ellas. Las respuestas obtenidas se orientan hacia lo sociológico y hacia lo organizacional.

Las respuestas con una orientación sociológica resaltan la condición vinculante de la sociedad. La conexión entre las personas existe más allá de los medios (J. A. Rodríguez, 2015). Toda persona tiene una red: familia, hijos, amigos, primos, parientes, compañeros de universidad... (Obregón, 2015). Con la tecnología también se tiene un contacto, pero de una forma diferente. El tejido social se estructura de maneras diversas, así que la red se modifica (Restrepo, 2015). Las personas hoy nos conectamos de formas distintas, como con los medios sociales, que cambiaron la forma de conectarnos y comunicarnos. Hoy la desconexión es no tener el teléfono celular (J. A. Rodríguez, 2015).

Las respuestas con una orientación organizacional asumen que se trata de un proceso equivalente al que sucede en el espacio social. El mundo digital es comparable con el mundo off-line. Las empresas son personas en internet, y buscan ser populares. Quieren ser como la persona que todos desean que esté en su fiesta. Quieren lograr un relacionamiento digital de conexiones fuertes (Alvarán, 2015). Así como han cambiado las relaciones interpersonales por causa de la tecnología, las formas de interrelación también cambian en las empresas (Alvarán, 2015). Todos los públicos están conectados, por lo que se trata de una extensión natural de las conexiones sociales (J. H. Rodríguez, 2015). La conexión de la gente en las redes sociales hace que el relacionamiento de las empresas con sus audiencias se transforme y cree un mundo diferente y paralelo que se manifiesta de formas nuevas (Gómez, 2015). Entonces, lo que deben tratar de hacer las marcas es conectarse con los individuos (Parra, 2015), aprovechar esta vía alterna y generar un tipo de conexiones distintas, que sirvan para fortalecer sus relaciones de confianza (Esteve, 2015). En síntesis, los MSRS lo que han hecho es potenciar el relacionamiento de las empresas de cara a los *stakeholders* (R. C. Trelles, 2015), y esto incluye las relaciones entre organizaciones (Esteve, 2015) y las relaciones con los líderes de opinión de cada sector (Del Castillo, 2015).

Al indagar de manera explícita por los efectos de los MSRS en el mismo nivel de las relaciones los expertos añaden una amplia serie de interesantes opiniones que aportan detalles adicionales. J. H. Rodríguez (2015) considera que los efectos son a todos los niveles, van desde lo más profundo hasta lo más superficial, aunque la gente no se da cuenta. R. C. Trelles (2015) afirma que el espectro abarca lo estructural y lo funcional. Lo ilustra por medio de una lista de asuntos que se afectan: la manera de ser, los modos, las tendencias, hasta la fisonomía, los formatos, las maneras... También destaca cómo los medios sociales alteran la manera de percibir y filtrar la realidad.... Hoy existe “un filtro previo de percepción de lo que vemos en una red social”.

En un intento por categorizar los variados efectos que los expertos entrevistados señalaron encontramos una valiosa correlación con una parte representativa de las inferencias que surgieron en el marco teórico, en concreto, en la revisión de los postulados del análisis de redes sociales, ARS. Los efectos que proporcionalmente más se citan están emparentados con los planteamientos de que los MSRS acortan las distancias, facilitan el establecimiento de nuevas relaciones, y alteran las estructuras grupales y sociales:

Hoy las relaciones se dan por internet (Castellanos, 2015). El espacio de relacionamiento se hace más cercano (Restrepo, 2015). Con Facebook se reducen las distancias (R. C. Trelles, 2015). En las redes se busca un relacionamiento con personas con las que nunca se ha tenido contacto (Mora, 2015). Hablas con personas que de otro modo nunca hubieras hablado y empiezas a relacionarte con más gente (Márquez, 2015). Cuando nos ‘googleamos’ o nos ‘linkedineamos’, eso genera vínculos (J. H. Rodríguez, 2015). Aunque algunos creen que hoy hay menos relación física, que se ha cambiado la relación personal por la digital, o que hay menos interacción persona a persona (Márquez, 2015; Méndez, 2015; Mora, 2015), otros opinan que cuando las personas se encuentran con otras que no conocen, por un tema que les apasiona o les mueve, en ocasiones eso se llega a transferir al mundo real y se puede formar un vínculo. Cuando hay intereses comunes puede existir ya no solo un contacto digital sino que se puede trasladar a la vida ‘real’ (Castellanos, 2015).

Las relaciones que emergen en el entorno de los MSRS producen efectos sobre las estructuras sociales. En las redes sociales digitales se pierden las discriminaciones, sociales, de edad, cultura... (Obregón, 2015). Por eso no necesariamente impacta aquel que tiene un poder real en el mundo *off-line* (Márquez, 2015). Han surgido nuevos líderes (J. H. Rodríguez, 2015), y estos pueden llegar a tener poder e influir dentro de la opinión pública (Gómez, 2015). Cualquiera persona puede tener una autoridad (Llanos, 2015). Los referentes o influenciadores no son necesariamente las figuras de autoridad tradicionales porque cambió la balanza de poder (Restrepo, 2015). Ya no hay un solo validador, o unos pocos. Ahora hay validadores infinitos. (Restrepo, 2015). En consecuencia, hoy es necesario establecer quiénes son los

generadores de opinión y los generadores de tendencias en las redes (Jimeno, 2015). Los líderes de opinión digitales, influenciadores, blogueros, *YouTubers* marcan la pauta en la opinión pública digital (Alvarán, 2015). Por eso, los movimientos sociales hoy empiezan de forma digital (Castellanos, 2015).

Además de los anteriores efectos en los expertos fueron más insistentes también recogemos otros en los que hicieron menos énfasis pero que son igualmente correlativos al mismo conjunto de inferencias:

Con los MSRS se reducen las barreras físicas y temporales para la interacción social. Uno se encuentra con viejas amistades, se puede ir volver en el pasado, en el tiempo (Márquez, 2015). La barrera del tiempo se ha superado (R. C. Trelles, 2015). Es posible tener amigos que están en otro continente y sentir que están a nuestro lado (J. A. Rodríguez, 2015).

Los datos que los MSRS generan de las relaciones e interacciones sociales pueden ser registrados, procesados y graficados. Así que no solo sirven para comunicarse, sino para conocer, para hacer estudios del comportamiento de cierta comunidad. La gente expresa sus ideas y sus comportamientos en estos espacios (Márquez, 2015). Para el caso de las empresas, se puede conocer mejor lo que piensan de ellas (Llanos, 2015), es posible medir las expresiones que salen naturalmente de estos medios, y esto es un insumo valioso para cambiar la estrategia de comunicación o moldearla (Llanos, 2015). Algunas empresas incluso demandan mapeos, o mapas de influenciadores, por la notoriedad que tienen en las redes (Alvarán, 2015).

Gracias a los MSRS se aceleran los procesos de propagación e influencia. Las empresas quieren tener contacto con ese público especializado de personas que le dan valor a la comunicación —los que se apasionan y pueden llegar a convertirse en embajadores de una marca— para que ellos le hablen a muchos más (Alvarán, 2015). Las personas son multiplicadoras (Obregón, 2015). La percepción se construye de terceros que son referentes para uno. Aunque hoy hay que controlar a más personas y hay mucha más dispersión y complejidad en el manejo de la información, el hecho de contar con más puntos de referencia facilita que las compañías logren descubrir cómo modificar su comportamiento (Restrepo, 2015).

Como es observable, el tono predominante con el que se habla del impacto de los MSRS en el nivel relacional es optimista. Y este se hace más evidente si se considera la cantidad de aspectos que los entrevistados abarcaron en sus respuestas. Además, esta tendencia no cambia sustancialmente incluso luego de analizar las apreciaciones que se hicieron sobre los efectos negativos en el mismo nivel relacional. La mayoría de ellas se centran en los eventuales efectos en las relaciones interpersonales y no en las mediadas.

Ya que se han ampliado las formas de relacionarnos, esto nos influye tanto de forma positiva como negativa. Los MSRS acercan a las personas que están lejos pero alejan a las que están cerca (Llanos, 2015; R. C. Trelles, 2015). Hay menos tiempo para profundizar en la relación con las personas por abarcar más gente (Márquez, 2015). Se sugieren entonces lograr un balance entre la manera en que nos comunicamos interpersonalmente y como lo hacemos por las redes sociales (Mora, 2015). Si las relaciones se hacen más complejas y más distantes, esto necesariamente tiene repercusiones (J. H. Rodríguez, 2015). Pero esta preocupación que inquieta a varios de los expertos tiene un matiz generacional. Se cree que los jóvenes han neutralizado la relación social y esto reescribe las relaciones personales y laborales (R. C. Trelles, 2015). Las personas que necesitan más de la cercanía física son los mayores (J. A. Rodríguez, 2015). En todo caso, sean cuales sean los cambios, tendrán consecuencias sociológicas (J. H. Rodríguez, 2015), y los problemas que surjan serán los mismos para las organizaciones, ya sea a nivel interno o externo (Mora, 2015).

La diversidad de temas propuestos en la discusión sobre los impactos en el nivel relacional es proporcionalmente mayor a los surgieron en la indagación sobre los impactos a nivel colectivo. Pero no por ello la información obtenida deja de tener suficiente relevancia.

En términos generales —y este es un asunto que valoramos por lo que aporta a los objetivos de nuestra investigación— los expertos reconocen que los vínculos y las relaciones sociales desencadenan efectos sobre el colectivo. Sobre esta dialéctica entre las partes y el todo Márquez (2015) afirma que hoy la organización debe pensarse a nivel individual porque el individuo puede afectar a la colectividad. Hay que preocuparse más de lo individual que por lo colectivo, porque en las redes todo se individualiza. El todo está en juego siempre. Castellanos (2015) añade que si se une un grupo considerable de personas hay que poner atención. Ahí es donde advierte cómo los vínculos afectan lo grupal y lo social.

Otra vertiente de esta idea —que no contradice lo anterior— es que los MSRS tienen el poder de agrupar personas. Ayudan a juntar a quienes comparten una misma causa, lo cual le da fuerza a cualquier movimiento social (Castellanos, 2015). Las personas se unen en torno a ideas y creencias comunes, porque son afines, porque sienten de forma similar. Así desencadenan cambios, producen efectos y transformaciones (Restrepo, 2015). De ahí que la visión de que las mediaciones sociales son un espacio que permite que todos estén juntos tiene sentido (R. C. Trelles, 2015).

En las organizaciones sucede exactamente lo mismo. Ahora las empresas se preocupan por cada persona. Cada uno es un foco que saca a luz temas deseados y no deseados (Márquez, 2015). Eso hace que se sienta mucha presión por parte de los usuarios, algo que incluso las lleva a cambiar sus prácticas o a modificar la operación

(Castellanos, 2015). La empresa, como ya se había dicho antes, no es dueña de la información ni de la comunidad. Cuando se crea comunidad la información es de todos (Del Castillo, 2015). Como las empresas no son quienes controlan los medios sociales, y más bien estos medios controlan muchas veces a las empresas, el gran desafío es entonces poder influenciar ese medio social (Alvarán, 2015). Esto, que para algunos puede ser un defecto, para otros significa una gran oportunidad. A través del medio social se pueden identificar oportunidades de mercado, las empresas pueden cambiar si encuentran que el usuario tiene razón en lo que cree que la empresa está haciendo mal (Alvarán, 2015). Esta práctica inclusive se podría estar convirtiendo en una tendencia. Al respecto Llanos (2015) anota que hoy hay ejemplos de empresas que basan su estrategia de negocio en el *feedback* que les dan los clientes a través de social media.

Alvarán (2015) describe con mayor detalle esta oportunidad de que las empresas aprovechen ese poder de la información. Lo que necesitan es una metodología para identificarla, organizarla, e interpretarla, de tal modo que puedan cambiar los procesos organizacionales cuando amerite. Puntualiza que hay empresas que hacen uso de los medios sociales más desde la escucha que desde la participación, para entender los cambios que deben realizar. Si la empresa escucha y atiende esa demanda puede llegar incluso a afectar por completo la competitividad. Las claves están allí. Solo hay que ir y encontrarlas.

A propósito de la competitividad, que en el caso anterior lo entendemos como un efecto potencial del empleo de los MSRS por las organizaciones, las consideraciones de los expertos entrevistados sobre los posibles impactos a nivel colectivo cubren un rango más limitado.

Para Ferro (2015) los MSRS pueden generar efectos en los resultados de la compañía en todos sus niveles. Es el caso de la cultura que encuentra en ellos una herramienta de motivación, impulso y renovación (Llanos, 2015). La cultura se transforma porque los medios sociales pueden afectar la percepción, el orgullo y el sentido de pertenencia (Restrepo, 2015). Además de lo cultural, para Alvarán (2015) ayudan a construir climas organizacionales sólidos. Según Llanos (2015), elevan la productividad de los empleados, pues se produce mayor colaboración y comunicación dentro del equipo humano que trabaja en una organización. El cambio puede llegar incluso a afectar la contratación de empleado porque se requiere de un perfil diferente. De acuerdo con R. C. Trelles (2015) también reducen procesos, incluso internos. Para J A. Rodríguez (2015), las organizaciones se vuelven más dinámicas y llegan a tomar decisiones más rápido. Y otro efecto es la mayor colaboración y la mayor comunicación del equipo humano que trabaja en la organización (Llanos, 2015). En resumen, y considerando de nuevo la relación del nivel micro como base para lograr efectos en el nivel macro, una organización que habla mejor y está mejor conectada resuelve las diferencias mucho más rápido (R. C. Trelles, 2015).

Nótese que en los efectos sobre lo colectivo priman las apreciaciones enfocadas a la dimensión interna. Con esto se reitera el potencial que se está desaprovechando de los medios sociales en este ámbito. Además, este resultado cobra un mayor relieve si se tiene en cuenta lo dicho ya sobre el impacto de los MSRS en el negocio de las agencias, aspecto que también atiente a la misma dimensión.

Dentro de los pocos efectos mencionados sobre la dimensión externa se reconoce que al dirigir la atención a las percepciones de las personas estas se vuelven más importantes (Restrepo, 2015; Alvarán, 2015) y por eso llegan a tener un impacto sobre la marca (Méndez, 2015) y también sobre la reputación (Alvarán, 2015). Estos efectos, aunque son positivos, se pueden revertir si se presentan boicots (Castellanos, 2015) y cuando en las plataformas se desatan situaciones de crisis (Mora, 2015).

Finalmente, desde un punto de vista integrador de las dos dimensiones, se afirma que los MSRS pueden tener impacto económico (Mora, 2015) y, en general, servir de canal de impulso a los objetivos de la organización (R. C. Trelles, 2015). Pero al final, como sostiene J. A. Rodríguez (2015) los efectos dependen de cada organización. En las organizaciones anquilosadas que siguen haciendo todo igual tendrán su correspondiente efecto. Cabe aquí entonces la especie de advertencia de J. H. Rodríguez (2015) en cuanto a que las empresas que no se digitalicen, que no ofrezcan información, que no le permitan a los usuarios acceder a ella, o que no generen interacción, se aislarán o se confinarán a un nicho muy cerrado (J. H. Rodríguez, 2015).

De lo obtenido en este aparte nos surgen las preguntas de mayor interés para nosotros. Esto debido a que resultan de las apreciaciones que fueron extraídas de las preguntas más explícitas de acuerdo con los objetivos iniciales de la investigación. Partimos de una pregunta muy amplia: ¿Qué evidencias empíricas existen respecto a los distintos impactos que los expertos atribuyen a los MSRS a nivel relacional y colectivo? Pero también hay dos preguntas más precisas: además de la interacción comunicativa que se da en el diálogo ¿qué otras formas de interacción se presentan en los medios sociales? ¿De qué maneras los MSRS emulan la interacción social y la elevan a la categoría interacción mediada?

3.3.8. Articulación en las dimensiones interna y externa

Frente a las evidencias ya expuestas de que los MSRS son percibidos como herramientas que de uno u otro modo median experiencias de interacción social, se debe advertir que una concepción de este orden implica el reconocimiento de que esta cualidad no se restringe a unos pocos fines, sino que por el contrario, al ser capaces de incidir en los niveles relacional y colectivo, son aptos para convertirse en recursos estratégicos aprovechables en múltiples funciones de la organización. De allí la

validez de determinar la conveniencia de que las dimensiones interna y externa de la comunicación se articulen bajo los mismos principios, al fin y al cabo —y este fue nuestro presupuesto inicial—, si cambia el modelo de comunicación hacia uno más avanzado y eficiente, tal modelo no debería aprovecharse de forma parcial.

Para analizar este punto del trabajo de campo nos remitimos enseguida a las percepciones de los directivos en cuanto a la idea de que los MSRS se articulen de algún modo en lo interno y lo externo. Esto es, si ven pertinente utilizar dichos medios en ambas dimensiones bajo el principio de que los dos ámbitos no deben disociarse. Como complemento, se interrogó a los directores de las unidades digitales sobre el papel que le atribuyen a los MSRS en la comunicación interna, y sobre el interés de las empresas traducido en la demanda de esta clase de servicios.

La propuesta conceptual de que debe existir alguna relación entre las dimensiones interna y externa de la comunicación con medios sociales fue muy aceptada por todos los expertos, y recibió algo más que una simple adhesión mayoritaria. Las respuestas sobre este asunto son enfáticas en reconocer que es adecuado pensar en que debe existir alguna correlación: se necesita que los dos mundos estén interrelacionados (Jimeno, 2015; C. A. Trelles, 2015; Mora, 2015); esa una relación absolutamente obligatoria (Parra, 2015); hay empresas que hacen una distinción, pero es algo equivocado (Llanos, 2015); debe haber una articulación entre las redes internas y externas de comunicación (R. C. Trelles, 2015); no tiene lógica utilizarlas en un solo ámbito pues es como hacer algo en lo que no se cree (Parra, 2015).

Como sustento a las respuestas obtenidas se ofrecieron argumentos variados pero que atienden al mismo principio. Gómez (2015) lo expresa de modo metafórico: la comunicación interna y externa son como las dos piezas de una tijera, vienen del mismo mango y sirven para cortar el mismo papel. Otros lo explican de modo más pragmático: el ejemplo debe empezar por casa, pues si uno no se comunica bien internamente, ¿cómo podría comunicarte externamente? (Méndez, 2015); es incoherente que exista un escenario en el que los colaboradores interactúan y pretender seguir comunicando por vías obsoletas (Esteve, 2015); hay que adaptarse a lo que está ocurriendo en el mundo, y esto incluye las comunicaciones al interior, hoy hay formas más amables y atractivas de hablarle a los públicos internos (Ferro, 2015); es importante tener un panorama completo de toda comunicación en todas las dimensiones relevantes de la organización (Castellanos, 2015).

También se hizo alusión al empleo de medios sociales en el ámbito interno de las organizaciones como una tendencia a la que debe prestarse atención: las redes sociales en comunicación interna están en boga, y el nivel de efectividad que están teniendo es significativo (Méndez, 2015); los medios sociales ofrecen muchísimo potencial para explorar internamente (R. C. Trelles, 2015); hay que elegir los mejores

canales, y hoy en día los medios sociales son aquellos en los que se puede hacer llegar mejor el mensaje (Ferro, 2015); así como los medios sociales resultan muy democráticos para el ciudadano, lo mismo le parece al empleado dentro de la empresa (De Francisco, 2015); ignorar la importancia de los MSRS en lo interno es un error (Mora, 2015); tienen todas las posibilidades como forma de comunicación interna, aunque no necesariamente debe darse un balance con la comunicación externa (De Francisco, 2015).

A propósito de la última apreciación, en otras respuestas se hizo énfasis en la tendencia de las empresas a pensar que los MSRS sirven únicamente a los objetivos de la comunicación externa. Al respecto, Méndez (2015) recuerda que la primera dimensión de la reputación de marca es la interna. C. A. Trelles (2015) lo ve como un tema llegó para quedarse, con lo cual el asunto no solo aplica para la comunicación externa sino también para la interna. Alvarán (2015) reconoce que las redes sociales están más desarrolladas a nivel externo, pero eso no impide que hoy sean una tendencia en comunicación interna. Gómez (2015) insiste en que las redes sociales se siguen usando como herramienta de mercadeo, pero cree que llegarán a permear otras esferas, como la interna.

Muy a pesar de su potencial, la integración o relación de los dos niveles no es una realidad que esté muy extendida en la actualidad. Si bien hasta ahora estos medios no se han usado con suficiente fuerza en procesos de comunicación interna, vale la pena tenerlos en cuenta para ese propósito (Del Castillo, 2015). Un mayor uso de los medios sociales a nivel interno se dará cuando los *millennials* lleguen a tener cargos de mayor relieve – en unos quince años – porque estos medios forman parte de su cotidianeidad (Gómez, 2015). Jimeno (2015) también observa factores generacionales cuando afirma que a los jóvenes se les ocurren más soluciones para resolver los problemas de las redes. Entre tanto, como él mismo afirma, mientras se genera el conocimiento que da la experiencia, los dos mundos permanecen separados, aunque poco a poco se irán integrando. Es de esperar que se dé un mejor equilibrio entre las dos dimensiones, pero no a corto plazo (Márquez, 2015).

Siguiendo con la misma idea, también aparece el planteamiento de los límites de la frontera entre la comunicación interna y la externa, que hoy se ven más diluidos (Mora, 2015). En cierto modo el proceso se ha dado al revés: primero, el público de afuera y luego el interno, y por eso en ocasiones el público interno no tiene idea de lo que hace la empresa (Méndez, 2015). A veces los empleados se enteran por los medios de comunicación externos de la organización, lo cual no tiene sentido. Primero está lo que hay por dentro. Si por dentro se está bien, eso se proyecta hacia afuera (Ferro, 2015). Según Obregón (2015), un empleado no debe enterarse antes que los demás de lo que pasa en su casa, ya sea por las redes o por medios tradicionales. Es recomendable ver a los empleados como impulsores y legitimadores, con lo cual hay parte del trabajo hecho. Restrepo (2015) cree que se necesitan más voceros que el

presidente de la compañía. Esos voceros pueden salir y mostrarse en los temas en los que, por su experiencia, tienen algo que decir. Esteve (2015) también muestra acuerdo con estas ideas. Sostiene que la población interna es el embajador número uno de una organización. Cualquier escenario, digital o análogo, representa un espacio muy importante de exposición. Lo que hay que gestionar es la realidad de la organización para que se refleje. No hay nada que deje de reflejarse. De igual modo, una política restrictiva de actuación para los empleados en el ámbito digital no controla lo que la organización refleja de sí misma en sus propias redes. Por eso, se puede aprovechar a la población interna para que se convierta en un verdadero embajador. Pero esta es una visión ideal, pues en la práctica la articulación enfrenta el problema de que los medios sociales pueden estar bajo responsables diferentes: los internos, en manos de recursos humanos, y los externos, en manos de mercadeo (J. A. Rodríguez, 2015).

Es importante aclarar que aunque hay un grupo significativo de apreciaciones en las que se propuso que una relación de lo interno con lo externo no era necesaria, al analizarlas queda claro que no se contradicen con lo expuesto hasta aquí. La diferencia radica realmente en la interpretación del interrogante. Como se muestra en los ejemplos siguientes, se asumió que el planteamiento era usar los mismos medios tanto para la comunicación interna como para la externa: Márquez (2015) sugiere que debe haber una separación. Los empleados no deben usar los medios de comunicación externa para comunicarse a nivel interno. Antes que un equilibrio, lo que debe haber es una separación. Alvarán (2015) sostiene que no es correcto usar el mismo canal para comunicarse con los dos tipos de audiencias. Castellanos (2015) afirma que es importante diferenciarlos pues los empleados no acostumbran entrar a las cuentas externas de la compañía, y no deberían hablar en ellas, porque son ajenos a lo que allí se comunica. Como se corrobora enseguida, estos mismos expertos, ven pertinente el uso de medios sociales en la comunicación interna: Márquez (2015) está de acuerdo con que las organizaciones deben implementar espacios sociales para comunicarse internamente. Es algo deseable, pues si se innova por fuera, se debe innovar por dentro. Para Alvarán (2015), los medios sociales tienen mucho que ofrecer tanto a nivel interno como externo. Castellanos (2015) también cree que las redes sociales son una buena práctica de comunicación interna.

Como se puede ver, en realidad se trata de un problema de interpretación, por lo que se confirma que entre todos los expertos hay un total consenso sobre la conveniencia de que el modelo de comunicación sea aprovechado tanto en la dimensión interna como en la externa. Otro asunto es que, en función de los objetivos y de los públicos, se hable de una distinción, porque hay herramientas para cada caso y cada público (Márquez, 2015; Alvarán, 2015). En tal sentido, la recomendación de J. A. Rodríguez (2015) de diferenciar lo que hacen las redes al interior y lo que hacen para la marca, no se opone al principio de la deseable de articulación entre las dos

dimensiones. En síntesis, comprobamos que se presenta una marcada tendencia a reconocer el valor de un aprovechamiento integral de los MSRS en la organización.

Ahora bien, la experiencia de los expertos en la utilización efectiva de medios sociales en la comunicación interna demuestra que su desarrollo es aún incipiente. Para algunos, el asunto no presenta mayor evolución debido a la poca o nula demanda de servicios de este tipo (Márquez, 2015; Castellanos, 2015). Para otros, se alcanza a ver un interés que apenas es naciente (Alvarán, 2015; Mora, 2015; Restrepo, 2015; Llanos, 2015; R. C. Trelles, 2015). A pesar de que al hablar con los clientes se descubre que también tienen problemas de comunicación interna (Castellano, 2015), esta dimensión es poco atendida, entre otras razones porque cuenta menor presupuesto, a la vez que no se percibe una sensación de necesidad frente al tema (Alvarán, 2015). En palabras de R. C. Trelles (2015), a veces las audiencias internas “son los grandes olvidados de la comunicación estratégica”. Ferro (2015), anota además que aún es necesario hacer una labor de convencimiento para que las compañías tomen la decisión de comunicarse de forma distinta (Ferro, 2015).

Sin embargo, en lo positivo, hay una alta valoración de las posibilidades que se abren con estos medios. Parra (2015) recuerda que los medios son herramientas, y los medios sociales son herramientas igualmente válidas y con mucho potencial para propósitos internos. Alvarán (2015) cree que las empresas están reconociendo la importancia de trabajar en esa esfera de la comunicación, y las redes sociales empiezan a ser una evolución clave en esa dirección. Gómez (2015) observa que las empresas se están interesando por el uso de herramientas tecnológicas y redes sociales porque ven que les pueden ayudar a fortalecer su comunidad interna. Ferro (2015) ve un gran potencial en los MSRS para este tipo de comunicación, por la cada vez mayor penetración de las tecnologías, incluso en personal en niveles operativos que antes no tenía acceso a ellas. Esteve (2015) percibe que las empresas ya los están utilizando, y que además lo deben hacer.

Pero, de vuelta a la demanda de este tipo de servicios, al tratar de determinar lo que las organizaciones solicitan de modo concreto, la visión anterior se enfrenta con la realidad. Las referencias se inclinan más hacia los condicionantes que hacia las solicitudes expresas que las agencias reciben. Por ejemplo, R. C. Trelles (2015) anota que solo clientes con experiencias previas vienen con esa inquietud y piden cosas nuevas, y Ferro (2015), que esta demanda se limita a algunos clientes procedentes del extranjero. Más allá del reconocimiento de su importancia, y de aseverar haber conocido del interés de algunas empresas, no hay mucho más para destacar sobre este punto. Y lo mismo sucede a nivel casuístico. En el numeral siguiente, en el que hablaremos de los principales casos que fueron mencionados, veremos cómo aquellos que se asocian con el tema de la comunicación interna son reducidos en número y no mencionan detalles significativos. El contraste de las experiencias reales que han tenido los expertos frente a la valoración que hacen a nivel conceptual es

suficientemente notorio. Quizás aquí cobran valor las apreciaciones de C. A. Trelles (2015) respecto a que aún falta mucho por conocer sobre este tema, y de Mora (2015) cuando afirma que aún hay un camino enorme por recorrer, con muchas oportunidades, pero con mucho por aprender, entre otras razones porque “no hay una visión clara de cómo deba ser la utilización de las redes sociales a nivel interno”.

Para finalizar este aparte del análisis, veremos otros aspectos que abordaron los expertos en la discusión sobre la pertinencia de los MSRS en la comunicación interna. Estos son, su utilidad, los condicionantes que podrían restringir su uso, y las precauciones que se deben tener en cuenta en la incorporación de estas herramientas con propósitos internos.

Al hablar de utilidad, para Gómez (2015), los medios sociales sirven para encontrar gustos y similitudes entre los empleados, para entender cómo y en qué piensa esa comunidad, y qué la motiva. Del Castillo (2015) cree que cuando se potencian y fomentan internamente se genera cohesión. R. C. Trelles (2015) opina que todos los canales propios, incluidos los medios sociales, son una herramienta de fidelización que ayuda a resarcir el ánimo y el orgullo de sentirse parte de una compañía. Para J. A. Rodríguez (2015) cumplen una función constructiva de comunidad con la que se favorece la participación. Para J. H. Rodríguez (2015), aportan más riqueza en la información si se los compara con otros medios digitales.

Dentro de los condicionantes, el más mencionado es el tamaño de la organización. El qué tan grande sea una empresa es un factor del que depende la discusión del empleo de los medios sociales a nivel interno (Parra, 2015). Pero a pesar de ver esto como una condición, también se matiza al no negar la posibilidad de su uso por parte de las empresas pequeñas. Cuando las empresas son más grandes, la comunicación se vuelve más incontrolable, porque las personas en una empresa pequeña están más cerca unas de otras. Pero esto no quiere decir que las de menor tamaño no los puedan utilizar (Restrepo, 2015). Por costos, a las grandes se les facilita el acceso a plataformas y redes interactivas, pero es válido su aprovechamiento por las pequeñas empresas, el cual se hace hoy en día más fácil por la existencia de herramientas de código abierto y licenciamiento gratuito (J. H. Rodríguez, 2015). Otros condicionante que se mencionan son la ubicación de los empleados, siendo las mediaciones sociales más adecuadas cuando hay muchos colaboradores fuera de la oficina (Castellanos, 2015), y el nivel de digitalización de las empresas, pues las analógicas se demoran más en adoptarlo (J. H. Rodríguez, 2015).

Sobre las precauciones, estas se presentan en dos vertientes. Por una lado, las que surgen de las apprehensiones de las empresas frente a los riesgos, y por otro, las de los cuidados que se sugiere tener al momento de incorporar los MSRS en la comunicación interna.

Dentro de las primeras aparecen una serie de preocupaciones. Para las organizaciones el escenario de los MSRS es de mayor exposición (Esteve, 2015). Las redes sociales en Colombia están aún muy inmaduras, en ellas prima la superficialidad. Por eso los debates tienden a ideologizarse, y la discusión se vuelve caótica. Esto dificulta el logro de los objetivos que se proponen (Jimeno, 2015). A las empresas les preocupa que al tener acceso a sus redes personales los empleados puedan publicar información que no desean (J. A. Rodríguez, 2015), y también les inquieta la productividad. Por eso limitan el acceso, aunque esto al final puede tener un efecto contrario al esperado y llegar a afectarla negativamente ya que los empleados están acostumbrados a usar esos medios (Llanos, 2015). Algo que también inquieta es el abordaje de este tipo de comunicación simplemente para sumarse a la corriente. Y puede ser que seguir la corriente sea algo que una empresa no necesite (Obregón, 2015).

Las segundas, se encaminan más hacia la previsión. De ellas destacamos las siguientes: el cuidado con los intrusos y el hackeo (Del Castillo, 2015; Obregón); la necesidad de diseñar políticas, procedimientos, reglas y manuales claros para orientar la participación (Llano, 2015; J. A. Rodríguez, 2015; Jimeno, 2015); el conocimiento de cómo usarlas y el cuidado en el manejo de los contenidos y la participación (Mora, 2015); la comprensión de dónde pueden ser más eficientes, pues no solo es un problema de alineación o de uso, sino también de establecer cuál herramienta es más eficiente en cada caso (C. A. Trelles, 2015); y la recomendación de oír, participar y reconocer al otro, lo cual hace que la lógica y la selección de las herramientas pase a un segundo plano (Esteve, 2015).

Del análisis anterior en el que queda demostrada tanto la conveniencia de articular la comunicación basada en MSRS en las dimensiones interna y externa así como la poca aplicabilidad que este precepto ha tenido extraemos las siguientes preguntas: ¿Qué factores impiden una aplicación más extensiva de los MSRS en la comunicación interna? ¿Cuáles son los elementos clave a tener en cuenta para favorecer una adecuada articulación de las dimensiones interna y externa de la comunicación con los MSRS? ¿Qué retos deben enfrentar las organizaciones para una acertada aplicación de los MSRS en la comunicación interna?

3.3.9. Casos destacables en el uso de medios y redes sociales

Para finalizar el análisis de la información obtenida y todo lo concerniente al trabajo de campo nos ocupamos a continuación de los casos de organizaciones en los que se ha dado una implementación destacable de los MSRS. A lo largo de las entrevistas los expertos citaron una amplia variedad de empresas, ya fuera porque las conocen o porque las han tenido como clientes. Una porción destacada de ellas se usaron como ejemplos para ilustrar y sustentar las respuestas. No obstante, en aras

de cumplir con el objetivo de identificar experiencias en las que se alcanza alguna articulación entre las dimensiones interna y externa en el uso de MSRS, hacemos especial énfasis en las que se cumplen tal condición. Por lo anterior, la gran mayoría de los casos que citamos enseguida aparecieron en el interrogante explícito formulado a los directores de las unidades digitales sobre experiencias destacadas de este tipo en las que hubieran participado. Omitimos en nuestro análisis alusiones espontáneas a otros casos ya que nuestro interés se centra en el potencial de estas herramientas para influir de forma integral sobre la organización.

Tanto las menciones espontáneas como las que surgieron de preguntas que daban pie para ejemplificar con casos concretos se categorizan en tres grupos: casos en los que los expertos no han participado pero de los que tienen conocimiento, casos en los que han sido partícipes, e implementaciones en sus propias empresas. Otra distinción necesaria, por lo que significa para nuestro análisis, es la de casos diferenciados de comunicación externa o de comunicación interna. A pesar del tipo de experiencias que esperábamos encontrar, nos llama la atención en que se insistiera en la remisión a casos desarrollados con públicos estrictamente externos. Creemos que esto obedece, como bien lo reconocen algunos de los expertos (Alvarán, 2015; Mora, 2015; Llanos, 2015; Parra, 2015; Márquez, 2015), a las pocas experiencias que han tenido con organizaciones interesadas en un aprovechamiento de las dos dimensiones.

En puntos anteriores se demostró que existe una completa favorabilidad sobre la idea del potencial del uso de los MSRS en la comunicación interna. Pero nuevamente se insiste en el poco avance que se ha dado en esa dirección. Mora (2015) afirma que algunas empresas han mostrado interés pero que no puede hablar de casos en los que finalmente se haya ejecutado la propuesta. Llanos (2015) dice no conocer empresas que lo estén haciendo, y también habla de la dificultad para encontrar un caso concreto. Alvarán (2015) manifiesta tener únicamente conocimiento de casos latinoamericanos, en Chile y en Argentina, y no casos locales.

A la par de estas afirmaciones, se justifica el porqué de los pocos casos de los que tiene conocimiento y de las pocas intervenciones en las que han participado. Aunque se recalca en el potencial que tienen los medios sociales se vuelve a mencionar la novedad del tema. En Latinoamérica su desarrollo no tiene más de dos años, aunque ya hay algunas experiencias y casos de éxito que han demostrado que funciona (Alvarán, 2015). Ya se han dado casos de diseño de estrategias en comunicación interna en las que las redes sociales tienen un papel determinante, pero sin ninguna implementación (Mora, 2015). Parra (2015) afirma que no se han utilizado los medios sociales como herramienta de *endomarketing*, pero que se puede hacer, porque hay muchos desarrollos viables. Márquez (2015) cuenta el caso de Procolombia — Antes llamada Proexport —, una empresa de apoyo a la exportación para empresarios del país, que tenía una idea, la cual no se llevó a cabo, de hacer un concurso interno en

redes sociales para ayudar en el cambio de marca. Llanos (2015) referencia un avance un poco más estructurado pues reporta estar trabajando en un proyecto que justamente busca trasladar el concepto de las redes sociales a la comunicación interna. Ya que son muchos los que utilizan las redes afuera de la empresa — anota —, de lo que se trata es de llevar esa forma de comunicación al nivel interno.

El vacío de las pocas referencias a casos concretos se tradujo en respuestas vagas y en la mención a la aplicación en empresas que los expertos conocen pero con las que realmente no han trabajado. En este grupo destacamos las menciones a Gas Natural Fenosa, que utiliza la herramienta Yammer, una red social empresarial; la especie de ICQ, o herramienta de mensajería instantánea, que utiliza Bayer (Del Castillo, 2015); el Fan Page para comunicación interna de Coca-Cola Femsa (Parra, 2015); y las interesantes experiencias de comunicación con públicos internos de Sab Miller (Llano, 2015). Sin desconocer la importancia que estos casos puedan tener, vemos que de alguna forma se los utilizó como un recurso para llenar el vacío de la falta de información y de experiencias concretas, ya que, entre otras razones, no se ofrecen mayores detalles que ayuden a juzgar su relevancia.

Algo similar sucedió con la mención de casos de comunicación externa. Se reitera que el uso de los MSRS con fines comerciales y de promoción es el que predomina (Alvarán, 2015). Como experiencias destacadas en este grupo tenemos un trabajo de campañas con Naciones Unidas sobre violencia de género (Jimeno, 2015), y otro, utilizando mensajes de texto, con el Ministerio de Agricultura (Ferro, 2015). En los dos casos no se describieron particularidades adicionales. Como caso de mercadeo, aparece el de Chevrolet, en el que sí se habla de características y resultados. En tres años se convirtió en un canal comercial muy sólido, con todo tipo de metodologías, y llegó a vender incluso más que una vitrina física, de acuerdo con Alvarán (2015). Otro caso es el de Schneider Electric, una empresa experta en eficiencia energética. En él se destacan los lineamientos que lo orientaron. La organización tiene parámetros muy claros sobre cómo gestionar la información de tal forma que se logre un reconocimiento. En sus estrategias digitales y políticas de gestión lo importante no es aumentar el número de *fans* o seguidores en redes sino entregar contenidos e información de valor a sus públicos de interés (J. H. Rodríguez, 2015). Finalmente, se presenta un caso un poco diferente, de *marketing* social, en el que se construyó una red social con apoyo de prensa para ayudar a la causa de un niño en Colombia que no asimilaba los carbohidratos. La red sirvió al propósito de facilitar la importación de la leche que le podía salvar la vida al niño (R. C. Trelles, 2015). Para este caso, más allá de calificar los resultados como positivos, tampoco se habló de los pormenores.

Es posible que las líneas precedentes generen alguna confusión en el lector ya que parecen repetir lo expuesto con anterioridad. Volvemos a hablar de la austeridad del panorama de implementación de los MSRS a nivel interno, y a hacer énfasis sobre

la preferencia casi exclusiva de utilizarlos para objetivos externos. Pero este es justo el asunto que debemos resaltar. El cuestionamiento original era suficientemente preciso al indagar por casos en los que se hubiera hecho un trabajo que mostrara alguna suerte de integración en el uso de mediaciones sociales en las dimensiones interna y externa. Si bien haber mencionado casos conocidos pero en los que los expertos no estuvieron involucrados puede comprenderse como una solución ante el vacío de no contar con experiencias directas, las referencias a casos que a todas luces son estrictamente de comunicación externa es algo que causa curiosidad.

Por supuesto, no podemos generalizar la falta de exactitud en todas las respuestas puesto que también se ilustraron algunos casos en los que se presenta, en una mayor o menor medida, el cumplimiento de algunos de los rasgos que esperábamos encontrar.

La primera parte de ellos la integran casos de algunas organizaciones en las que se ve un trabajo planificado de comunicación interna inspirado en experiencias provenientes de otros ámbitos de la comunicación. J. A. Rodríguez (2015) se refiere al caso de AB InBev, la cervecera más grande del mundo. Al interior de la empresa tomaron la decisión de llevar la inversión a canales sociales justo porque los consumidores estaban migrando a ellos. Todos los colaboradores debieron aprender de ese cambio, y hoy en día los resultados son muy positivos. Aunque este es un caso del que el experto solo tiene conocimiento, destacamos la idea de la migración a un sistema de comunicación interno por estar acorde con la tendencia de la comunicación con públicos externos. Mora (2015) también registra el caso de BCS, el Centro de Servicios Compartidos de Diageo, una empresa independiente que se creó para externalizar su *back office*. Fueron contratados para desarrollar una estrategia de comunicaciones internas y, aunque propusieron las redes sociales como parte de la estrategia, no la ejecutaron. (Mora, 2015). A pesar de que aquí no se llega a la realización de la propuesta le damos valor al traslado de experiencias previas con el cliente hacia un nuevo ámbito de acción.

Luego aparecen otros casos en los que la articulación en las dimensiones interna y externa luce un poco más clara. Estas sí son experiencias de las que los entrevistados han sido partícipes. Castellanos (2015) menciona la promoción de la película “Todos se van” del cineasta Sergio Cabrera. Para promocionar la película trataron de abarcar todo lo que fuera posible en términos de comunicación, desde los medios tradicionales hasta el *community management*. A la vez, internamente, todos estaban comunicados por medios digitales y se prestaban apoyo. Márquez (2015) referencia el caso de Uber, una empresa cuya esencia es completamente digital. Usa los medios sociales de manera excepcional para fortalecer las audiencias internas tanto locales como internacionales en todos los países donde operan. Considera que esa comunicación trasciende a los usuarios y consumidores de la aplicación. J. A. Rodríguez (2015) cuenta el caso de Bancolombia, y califica a la empresa como una

organización que es impecable en su comunicación digital, y que al interior ha sido muy efectiva en lo que realiza, y en la forma como los públicos se conectan. C. A. Trelles (2015) y R. C. Trelles (2015) mencionan su experiencia con Sodexo, una empresa que les ha pedido hacer cosas distintas, y que se ha dado cuenta del potencial de las redes sociales. En ellas se demostró que la herramienta más eficiente para la comunicación interna era Facebook, y para la externa, LinkedIn. Es un proyecto en el que se ha aplicado la idea de la comunicación integrada, por la función que han cumplido los consultores. Es un proyecto que se califica como modesto en inversión de tiempo pero noble en resultados.

También se citan casos de algunas empresas en las que, para el momento de las entrevistas, se estaban llevando a cabo. Jimeno (2015) menciona un trabajo que están realizando con Sab Miller, empresa que tiene una red interna muy potente que se usa en todo el mundo, menos en Colombia. Parra (2015) habla de un cliente cuyo nombre omite, al que le están haciendo el diseño de experiencias. Están introduciendo la cultura deseada a todos los niveles de la organización para que trabajen bajo una misma filosofía y unas mismas creencias.

Dentro de las implementaciones que refieren los expertos, se destaca otro grupo que nos parece importante, porque además refuerza el valor que las agencias le han dado a la comunicación basada en MSRS. Se trata de intervenciones al interior de sus propias empresas. Las dos agencias en las que se afirma han tenido lugar estos procesos son Dattis y TXT. La primera cuenta con una plataforma de gestión del conocimiento que se llama Datta, donde guardan todos los casos de las más de trecientas cuentas que han pasado por la compañía. También tienen grupos cerrados de Facebook y Twitter para la comunicación interna. Facebook les da acceso a los documentos de esa plataforma para que los empleados se enteren de buenas prácticas llevadas a cabo en el pasado (Del Castillo, 2015). La plataforma —comenta Alvarán (2015)— no forma parte de su ecosistema digital, pues no es un desarrollo creado a medida, sino que es una adaptación. La segunda tiene una *Fan Page* y un grupo en el que permanecen conectados todo el día. Se anota que esta experiencia no se ha trasladado a los clientes pero que bien lo podrían hacer (Parra, 2015).

Para terminar, ilustramos dos casos en los que creemos que se evidencia de manera más clara la necesidad de incorporar recursos comunicativos teniendo en cuenta la integración de las dimensiones interna y externa. En estos, los expertos han tenido participación directa. El primer caso es el de la consultora Ernst & Young, una empresa que procura manejar su marca hacia el interior y hacia afuera como una forma de vida, como una cultura que gira alrededor del atributo de un mejor mundo para trabajar. Pero este concepto no parte de las comunicaciones en sí mismas, sino de la cultura de la empresa (J. H. Rodríguez, 2015). El segundo caso es el de Claro Colombia. A esta compañía se le ayudó a generar un canal de comunicación para corregir graves problemas de servicio al cliente. Al exterior los usuarios estaban muy

cansados con el servicio, y al interior, los empleados muy desgastados con la atención. Lo que hicieron fue migrar un veinte por ciento de la atención que prestaba el *call center* al llamado *web center*. Hubo una vinculación interna en la que todo el *web center* estaba conectado por WhatsApp, celular y correo electrónico. Esta comunicación no existía. Era un canal interno en el que todos lograban un apoyo. Empezaron a migrar el lenguaje, las respuestas, a generar contenidos más personalizados y menos automatizados, y le enseñaron al equipo a comunicarse con los usuarios. Aunque la plataforma que había detrás no era propiamente social, presentaba los mismos rasgos pues facilitaba la comunicación, la conversación, y era personalizada (Restrepo, 2015).

Vale la pena anotar que nuestro interés por identificar este tipo de casos también se orientaba a validar la hipótesis de que en las organizaciones colombianas se percibe el avance que estos representarían —por la no distinción del ámbito de implementación— como herramientas de mediación de la interacción social. Pero, en este punto, a diferencia de otros anteriores, nuestra hipótesis no alcanza a probarse plenamente, al menos a nivel aplicado. Esta afirmación se sustenta no solo en la dificultad para documentar un número suficiente casos sino particularmente en las pocas referencias a efectos concretos que corroboraran empíricamente la favorabilidad a los efectos en los niveles relacional y colectivo, justo por el acierto de una aproximación integral de las dimensiones interna y externa. Aunque siempre se habla en términos positivos las menciones a resultados demostrables son pocas. Quizás la única excepción aparece en el de Claro Colombia que describe Restrepo (2015), en el que se reportan efectos sobresalientes: una valoración mayor de los usuarios sobre la calidad de la atención al cliente, la cual se tradujo en un mejora de la reputación positiva de un cuatro por ciento a un veintiún por ciento, y una enorme reducción de costos para la compañía.

4. Mediated social interaction in Colombian organizations

After having presented the theoretical aspects that make up the first section of this thesis, we will continue with its corresponding empirical component. That is, the field research that resulted from the appropriation of certain key elements taken from the art state and the theoretical framework.

The matter to which we have turned our attention to is the one that comes from the proposed "mediation of social interaction" concept. This one emerges from the recognition of the central role of communicative mediation in the reviewed line of research. When speaking about mediated social interaction, a continuity is also established within that line. This focus on mediation suggests that social media has certain characteristics with which they exceed the strict limits of communication, reaching a determined impact level on social relations and collectivity. The fieldwork focused on corroborating the validity of this distinction to clarify the advance of social media and networks, (*Medios sociales y redes sociales* or MSRS).

We have divided this chapter into three sections. In the first we present the research design over which the fieldwork is formulated. This is comprised of the problem statement, the research question, the hypothesis and the objectives. In the second one, the methodological design, we explain all of the details concerning the type of study conducted and issues related to the methodology used. Among them we have sampling, data collection techniques and instruments used. In the third section, we present the information collected, and deliver an analysis with which we answer the goals set initially.

On the issue that shapes the problem we present, we need to emphasize that the idea that MSRS provide a certain social interaction mediation cannot be taken as an object of analysis limited to the scope of organizations. This is understood when remembering how ICTs and digital media have permeated very different spaces of the social reality. And even though confirming that nowadays organizations are the most prominent area of them all isn't possible, the attention that has since been paid to social media — manifested especially through various actions which show that this technological trend isn't marginalized — it does validate the studies that can be done from our particular framework.

In regards to methodological matters, based on the panoramic approximation given to this research, the chosen method was qualitative, and it was conducted through an exploratory study on a sample of experts where a semi-structured interview was used. The reasons for this choice of method and type of study aren't only suitable for the delimitation given to the theoretical aspects, but also to the lack of basic research on social mediations. Since nowadays this phenomenon has a certain novelty, coupled with the kind of theoretical framework we have proposed, we have two conditions that are consistent with the basic requirements for exploratory studies.

On the information obtained and its analysis, we won't reveal the conclusions which will be delivered at the end. However, we do note that even though we attempted to be sufficiently neutral with the questions, so as not to influence perceptions regarding the type of communication and qualities present in the MSRS, almost every response allowed us to infer that there is reasonable ground to qualify them based on our presumption: as tools that allow for a type of mediation that should be differentiated, and that part of that differentiation happens due to the principles of the so-called social interaction mediation. Beyond the information collected, and what was acquired from analysis, we dare say that there's enough reason to consider MSRS as key tools for the present and immediate future, in terms of communication activities and the relationships of organizations with their stakeholders. In other words, social media qualities are likely to prominently influence future advances in new forms of digital mediation.

Another aspect that seems important to emphasize, before going into the details of the empirical component of this research, is that for practical reasons this study was delimited to Colombian organizations from the perspective of a sample of experts. This sample consisted of a group of managers and consultants associated to the largest communications agencies in the country, because they would both be able to account for experiences with a significant number of customers. Thus, a less restricted approach to the matters we were interested in was possible. This is because organizational studies suffer from natural constraints that occur when accessing details of the reality managed within an organization. Delving into the business practices isn't easy. In addition, we couldn't just settle with a few cases, as an approach that offered a broad overview and provided enough validity to the information that could be obtained was needed. The choice of communication agencies and the expert sample were the solution that helped balance the requirements of the necessary delimitation and of a sample that was as relevant as possible.

Even though we were interested in conducting this research with a broader geographic reach, due to time constraints and conditions that tend to emerge from working in this area, we were unable to pursue it. Nonetheless, this work's focus did allow for enough opportunities to delve further into the most pressing problems –

which are often neglected — of digital communication in organizations, (*Comunicación digital en las organizaciones* or CDO).

4.1. Research design

The first section of the fieldwork is research design. In the following lines the generalities of the work carried out are presented, those concerning the problem, research questions, hypothesis and objectives.

4.1.1. Problem statement

Communicative mediation is the recurring subject in which approaches converge, being mostly outstanding in the study of CDO. In these, mediation is observed in three main ways: as a technology that can produce changes in an organization and its functioning; as a resource that triggers new communication problems; and as an instrumental, technical and managerial subject.

Due to its greater theoretical elaboration, those who serve the communicative aspects are highlighted, due to the assumption of what's mediated such as the inclusion of artifacts, devices and/or technologies among the people – who are able to communicate by overcoming the temporal and physical distance – in which a more natural relationship between digital mediation and the act of communication occurs.

In this approach, theoretical advances have discussed two major problems: first, the absence of certain qualities direct communication possesses in various digital mediations. This condition is assumed as a factor from which undesirable consequences on the quality of the communication process stem. On the other hand is the dilemma of choosing an appropriate means to ensure that resulting communication is as efficient and effective as possible.

These two problems make an outstanding contribution to the vast exploratory field that studies the computer-mediated communication phenomenon, (*Comunicación mediada por computador* or CMC), as well as the development of theories on the selection and use of media: theories of wealth, social presence, critical mass and the social influence model.

A lot of the debate on CMC in the organizational context has been held under the presumption of the inadequacies of mediated communication and claiming that it should emulate face-to-face communication, (*Comunicación cara a cara* or CCC). These claims were greatly reduced after the existence of differential and complementary qualities between the different means of communication were called into claim. Similarly, selection and use theories of the means came from the assumption that rational factors were sufficient to explain the use of a mean, or to justify its selection, and then they recognized the role social factors played in

explaining the extensive use of a means and the motivations that guide selection process in itself.

Despite huge starting errors both from the CMC as from the theories of use and selection of the media – which have been resolved as reflection has advanced –, their contributions were instrumental in building the concept of digital communication mediation. They helped clarify certain aspects on the nature of digital media and helped understand the mutual benefit between the different means of communication.

However, the general framework built with these elaborations is not too precarious when facing all of the problems associated with the CDO. This is because, if there are any conditions that have characterized digital media, they certainly are the constant change and quickness of its evolution. The particularities from which digital mediations were initially studied now look diametrically different, while previously unknown qualities have been incorporated. Similarly, the media that helped define the meaning of technological mediation of communication is nowadays very different; it has been transfigured into more advanced forms of communication. In addition, new ones joined them, which have been expanding the possible categories into which we can catalog digital media.

This problem is particularly noticeable when reviewing the striking icon that represents MSRS nowadays – perhaps the most visible change digital communicative mediation has undergone. While it's clear that these have emerged as a true mass phenomenon, which has included institutions, organizations and companies, its appeal isn't consonant with the attention that has been given to the study of organizational communication.

We aren't saying that MSRS haven't been of interest, but rather that a certain kind of disruption has emerged that makes it look neglected. Given the popularity these media have, their widespread use and the extensive news coverage it's had, it can be assumed that its research has shifted towards different lines and problems. This is interesting because just as the emergence of digital mediations led to the emergence of a promising new space for inquiry – as it indeed did – the subsequent arrival of this set of tools should have resulted in a relevant equivalent. Nonetheless, evidence shows that no proportional investigative advances have occurred.

In addition to the above, all digital media has been treated uniformly, as if they integrated a homogeneous system in which there's no room for differentiation. But we actually estimate that nowadays distinctions are more needed than ever, categories and/or taxonomies that contribute to a better understanding of the nature of each of the ways in which we can communicate today. Generally, MSRS should be seen as a generation of tools that require a distinctive analysis. From conceptual

dissimilarity in other mediations to the few available classifications, it suggested the existence of an inflection point that hasn't been debated enough.

Paradoxically, despite the dynamism of the technological universe – which neither digital media nor MSRS are foreign to – enough attention isn't paid to its transformations and evolution. This has meant that, from a theoretical point of view, no more proposals to enrich the framework on which the foundation of CDO studies have been done. The same applies to the empirical level, since the required attention hasn't been given to the new qualities that have emerged in digital mediation. In other words, the available theory – represented especially by the contributions of CMC and of selection theories and the use of media – while empirical approaches are limited by their lack of attention to the evolutionary condition.

In short, we face the problem of having, on the one hand, an object of very dynamic study, and on the other, empty sensitive knowledge about it: theoretical perspectives that have not been updated as there have been advances, insufficient distinctions that illustrate how different media can better serve the aims and needs of organizations, and lack of clarity on the evolution of the qualities of digital mediations. Individual differentiations and alternative visions of MSRS would help in understanding what the real contributions that these means could be doing holistically communication in organizations are, and how they would be able to contribute to the scope of organizational purposes.

It is in this confluence point in the advancement of research in CDO that the situation represents social mediations where the following research questions, hypotheses and objectives are proposed:

4.1.2. Research questions

What meaning, qualities and relevance do organizations give to social mediations? To what extent do they treat social media and networks differently in terms of other forms of digital mediation? Is social media and networks still appropriate as a tool more in the available set of tools, or can distinctive characteristics be identified in them? What organizational changes are attributed to the media and networks? Which of these transformations can be associated to effects in a relational and collective level? Is there an articulation between the internal and external areas in the implementation of social mediations in organizations?

4.1.3. Hypothesis

Due to the issues and research questions proposed, the hypothesis formulated is as follows:

Organizations create and use social media and networks not only as information transmission and communication exchange tools, but also as systems that mediate social interaction. By enhancing the socialization capability, and under an integral concept in which the internal and external areas are articulated, they attribute and identify effects of social mediations in the establishment and development of relations between individuals (micro level) and the resultant collective effect (macro level). This concept also serves for guiding initiatives and actions in relation to their implementation in organizations.

4.1.4. General objective

Determine the dominant conception of strategists and managers of digital units in the largest communication agencies in Colombia on social media and networks, and establish to what extent this exceeds the limits of the media-communicative. In particular, it is intended to clarify, on the one hand, if they are understood as media that enhance social interaction and, on the other hand, if it is assumed and used as means capable of triggering desirable collective effects. That is, if they can be understood and used as technologies of social interaction mediation.

4.1.5. Specific objectives

- Qualify, within the context of services offered by communication agencies in Colombia, the importance digital media and social media have for them and for their strategists, and establish whether they have managed to influence the business and consulting services in communication.
- Clarify the prevailing strategic planning with which agencies and experts channel their consultancy work in social media and networks, as well as the principles from which they carry out their interventions with their clients.
- Determine what differential qualities digital unit's agency strategists and directors give to the social media and networks before other digital media, and to what extent these are related to the concept of social interaction mediation.
- Describe the contribution and influence attributable to social media and networks in the development of the socialization processes within the organization. That is, to identify what changes might help trigger at social relations level and collective level.
- Establish how much social media and networks are used in specific cases focusing on articulating internal and external dimensions of communication. This, seen as a factor for recognizing the potential value

social interaction mediation has due to its ability to fully affect organizations.

4.2. Methodological design

Now we will explain the remaining details of the fieldwork design, the methodological ones. Specifically, we'll refer to the method, type of study, sample design, and technique and instruments used.

4.2.1. Methodology

To define a methodology for this research which was appropriate for the outlined problem and objectives, we began by addressing the particularities of the phenomenon we were looking into. As this is a communication study, which expands into a theoretical foundation built on contributions from sociology, the research was set to fit in a category traditionally created for social sciences. Therefore, this logic led us into more of a qualitative methodology.

It is well known that qualitative research is a natural pathway when addressing social phenomena. However, even though this reasoning might be valid for justifying this methodology, other variables also influenced the neuralgic aspect of this empirical work, such as those dictated by our study's conditions, its possible reach, and the selection of a relevant sample.

Qualitative research is traditionally defined as one where the results don't come from statistical procedures or quantification means, as it deals with human and social issues through interpretive analysis (Strauss and Corbin, 2002). Given this condition, qualitative research is characterized for not expecting its findings to be generalized (Bernal, 2006; Ruiz, 2012;-Castro Bonilla and Rodriguez, 2005).

This leads us to remember that there is a defined tendency towards seeing qualitative research as a "not quantitative" research. That is, with a perspective where quantitative and qualitative visions are opposite. Qualitative research is simple and concrete, while qualitative is complex and vague (Tójar, 2006). From this two apparently confrontational sides of the natural course of research methodology – following with the same author, this methodology is given an ideological vision, something which has been widely disseminated. Nonetheless, there is also a current that sees this dichotomy as an infertile discussion, because it's a false dilemma (Cook and Reichardt, 2005), and because, in reality, both are complementary approaches (Galeano, 2004). In the words of Ruiz (2012), this discussion is a "more tribal than scientific" dispute (p.11).

Following this train of thought, there are several claims about the importance of the tradition of research done with qualitative methods, and they do not always

defend the position of a supremacy of the quantitative over the qualitative. This is about favoring a qualitative method when the problems and reality to be studied demand it. And this happens frequently in communication, where the option for qualitative studies isn't at all marginal (Orozco, 1996; Galindo, 1998; Soler, 1997; Berganza and Ruiz, 2005; Báez, 2007, Brennen, 2013) but is actually the right decision when appropriate.

We refer to this matter, which actually belongs to the epistemological debate, and which isn't linked any further to this work, due to our personal concern in that communication research is increasingly receiving more pressure to shift towards quantitative research. This is due, considerably, to increasing demands for a greater competitiveness in academic production, which includes publishing in highly regarded scientific journals. But, given that those that deal with issues on communication and social sciences are actually proportionately fewer in number, a quantitative approach based on interdisciplinary work is used to increase publication possibilities. Even though we understand these, as well as other demands associated to pressures that emerge from the field, we also believe that research approaches and methodological decisions shouldn't be guided by pressure from the education market, but by the need to adapt to the challenges posed by each particular study problem.

Having expressed our views on this important matter, we proceed to explain how we guided our decisions in regards to the application of the qualitative methodology. Hernandez, Fernandez and Baptista (2010) remind us that the qualitative approach is characterized by exploring phenomena in depth, as it is explored within its natural environment, in which meanings are extracted from the information, and is not based on statistics. The process for this type of research is inductive, recurrent, analyzes subjective realities and doesn't have a linear sequence. Instead, it is attributed with deep meanings, breadth, interpretive richness and contextualization.

When employing the qualitative method the researcher, according to Bautista (2011), uses subjectivity to find a social meaning. Therefore, he establishes a close relationship with the subjects studied and addresses the research issue in its natural environment. The reality faced is taken to be subjective, complex, heterogeneous and historical, as it is assumed that the image of that reality has a subjective meaning and is socially constructed.

Although we won't explain how the method characteristics, process, benefits and the researcher's role match our work because these aspects vary greatly depending on the research project's conditions, we would like to emphasize on three significant points: the environment in which the field study is conducted, the kind of subjectivity manifested by the reality studied, and how in-depth the analysis is.

Instead of studying reality in its natural environment, it was done through actors who face it daily, and these actors, in principle, know the diverse manifestations this reality takes. This is because they are constantly exposed to the study phenomenon, as well as similar ones. This reality, which is subjective in nature, when viewed from what we might call an initial approach, also reveals a certain subjectivity in the approach itself. As it is a panoramic thesis, the character given to it discusses the scope of the empirical study with regard to depth. Although objectives are met and duly supported conclusions are reached, the paths in which doubts remain and spaces are opened to delve into concomitant directions with our thesis also become evident.

Several of these ideas are best understood based on the decisions taken due to a methodological approach that goes with the nature of the research problem, which was resolved by choosing an exploratory study. This decision was based on some of the features of this kind of research, such as the relative novelty of the phenomenon we're focusing on, the alternative theoretical approach developed as framework, and the details of the problem itself, its assumptions and objectives.

To clarify, let us remember that the first approach given by a researcher to a problem or phenomenon is understood as an exploratory study. That is, it's seen as a precondition for an explicit research that seeks to better clarify a hypothesis (Rojas, 2002). In this perspective, it is stated that an exploratory study doesn't get to be a formal investigation, as it is weak in structure and pays less attention to the objectives (Namakforoosh, 2005).

But exploratory studies, as explained by Gomez (2006), are also done under certain conditions, such as a problem that hasn't been studied much, doubts on a phenomenon, or a reality that has been studied but wants to be approached differently. An unstructured observation gives it that exploratory character, seeking to understand and analyze the complexity of a reality without having to impose a rigid structure on it (Taylor, Sinha and Ghoshal, 2008).

Therefore, we are before two conceptions of exploratory research. Exploration as an operational phase aimed at the delimitation of the subject in any investigation, and exploration as a holotype or stage in which observations are done and information is collected on the context and study units. In the second meaning, exploratory study is recognized as an investigation in the strictest sense, because it meets all the attributable criteria of a formal investigation, such as parting from a target, attempting to reach certain results, and being carried out using appropriate techniques and instruments (Hurtado, 2010).

Based on the general conditions that come with this kind of qualitative methodology, doubts emerge on the subject matter and the approach's novelty. This refers to, on the one hand, the gaps involved in doing communication research in

organizations (Organizational Communication), rising several concerns regarding its relationship with MSRS, and on the other, even when it's possible to state that the social media phenomenon is completely new, the theoretical approach that has been developed for it, which poses an alternative perspective on it. Besides, the flexibility, adaptability and breadth of the framework, features that Krishnaswamy, Sivakumar and Mathirajan (2006) associate with exploratory studies, are related to various elements of our thesis.

As for the methodological characteristics, which are unique to exploratory studies, we also notice that there is enough affinity, especially due to the relevance and feasibility of its implementation. Specifically, we refer to methodological aspects, such as sampling and data collection techniques. In our case, a sampling of experts was done, who were questioned through interviews.

According to Namakforoosh (2005), both the sample of experts and the interviewing technique are typical of exploratory studies. Also, expert interviews are seen as relevant for organizational exploratory studies because a lot of knowledge in this area hasn't actually been published. Mouton and Marais (1996) also recognize a natural compatibility of exploratory studies with the application of interviews, case analyses and the use of informants, precisely because they aim to get more of a vision and understanding than an accurate dataset.

In short, a proper combination of generalities and particularities in the methodology is compatible with the conditions undertaken in our thesis, and these endorse other decisions taken, such as those related to sampling and technical data collection, which we will explain next.

4.2.2. Sampling

In this research's objectives, we outlined our purpose of delving into the prevailing perspective on the problems and hypotheses raised in a group of strategists and digital communication unit directors related to communication agencies in Colombia. The following paragraphs explain everything about this sample. We start with some qualitative sampling general information, then we move on to the types of samples, justify our selection, to then expand on some details regarding our sample units.

Sampling is defined as the selection phase of the situations, events, actors, places, times or topics best related to the problem being analyzed (Bautista, 2011). In qualitative research, where the process is more open and dependent on the study's development, it is assumed that the sample isn't important from a probabilistic perspective. This sample is also referred to as 'guided by one or more purposes' (Hernandez et al., 2010), or 'theoretical sampling', in contrast to 'random sampling' which is typical of quantitative research (Warren and Karner, 2005). In this type of

sampling, size is secondary, although it is required that the sample allows for a deep investigation (Hernandez et al., 2010).

As for types of samples, the ones that are used the most are those which are defined in terms of sampling units, that is, by considering the sources that can provide the information. The most representative in this category are: the 'volunteer' samples, which are individuals who freely choose to participate in the study; 'experts', who have extensive knowledge of the studied phenomenon due to their relationship with it, and the 'case-types', a sample group that has certain average characteristics (Gómez, 2006; Hernandez et al, 2010; Ruiz, 2012; Sáenz, Gorjón, Gonzalo and Diaz, 2012).

Sometimes, the sample selection process or the researcher's discretion pose conditions, and these create other types which supplement the above. Among them, we include the following: the 'accidental' samples (or 'by convenience'), which are built as the researcher unexpectedly finds these cases; the 'quota' samples, which are defined in terms of some proportional characteristics that the sample units need to have; the 'intentional' samples (also referred to as 'directed', 'reasoned', or 'by criteria' or 'judgement') in which the most suitable or representative components are selected according to the decision and interest of the researcher; 'snowball' samples, in which a portion of the sample leads to another, that is, its definition is progressive, so that some of the selected individuals lead to new informants (Ruiz, 2012; Icart, Fuentelsaz and Pulpón, 2006;-Castro Bonilla and Rodriguez, 2005; Scribano, 2007).

The types of samples can also be classified based on their relevance at the time of research. Creswell and Plano (2011), for example, divide them into two groups: samples from a pre-data collection time, and samples from after the data collection. This categorization serves the flexible and progressive nature of qualitative research, which allows the sample to be adjusted throughout the investigation process, or even to be able to use several types of samples (Hernández et al., 2010).

Regardless of the types of samples and their classifications, a sample should be chosen based on its greatest possible relevance to the purpose of study, which relies heavily on its proximity to the object itself. In Fossey, Harvey, McDermott and Davidson (2002)'s terms, its relevance depends on the 'appropriateness' and 'sufficiency' of the sample. A sample is adequate if it's composed by the most representative people or groups of a population, and it's only sufficient if the sampling is comprehensive in providing the sources where the information needed will be obtained.

The definition of the most relevant sample for our research was meant to consider the challenges associated to organizational problems. Among them, we highlight the difficulties of accessing organizations to get to know their reality, especially due to reasons of information confidentiality, and associated with this,

restriction from accessing it, which we need to look into to reach the minimum expected inquiry depth. These difficulties meant that choosing a case sample wouldn't be possible, which is a very common sample type for organization studies.

Among other possible types, we evaluated the expert sample. At first glance experts seem to present similar difficulties to the case sample, because to get to know individual organizations in a natural way it's better to do it through the people that represent them. Nonetheless, another possibility was to identify experts who were associated to several organizations, and not just one in particular, such as consultants. Then, the solution was to try to define a sample of experts linked to communication consultancy companies. This selection helped avoid a common problem in case samples and the experts linked to them: the choice and justification of such organizations based on criteria such as size, sector, industry, among others. While an equivalent solution was necessary for the origin of the consultant's group, this was easy to achieve because it's a smaller universe. As a result, the sample of experts was defined using a classification of the largest communication agencies in Colombia ("Communication companies ranking", 2014).

| No. | Company name | Operating income 2013 | Operational utility 2013 | Net profit 2013 | % |
|-----|---|-----------------------|--------------------------|-----------------|---------|
| 1 | FTI Consulting SC Ltda. | 13.345.588 | 2.018.873 | 1.296.418 | 9,71 |
| 2 | Imagen y Relaciones Públicas S.A.S. | 7.907.946 | 213.182 | 150.277 | 1,90 |
| 3 | Dattis Comunicaciones S.A. | 7.362.768 | 1.699.917 | 1.000.832 | 13,59 |
| 4 | G. C. Comunicaciones Estratégicas Ltda. | 6.142.590 | 439.760 | 46.133 | 0,75 |
| 5 | Jimeno Acevedo Asociados | 3.311.300 | 27.853 | 28.028 | 0,85 |
| 6 | Llorente & Cuenca Colombia Ltda. | 2.192.683 | (147.217) | (224.404) | (10,23) |
| 7 | Position Comunicaciones Estratégicas | 1.984.506 | 435.546 | 175.810 | 8,36 |
| 8 | Mediática comunicaciones Ltda. | 1.738.816 | 443.775 | 374.732 | 21,55 |
| 9 | Medios Millenium S.A.S. | 1.521.961 | 198.740 | 90.000 | 5,91 |
| 10 | Axón Comunicación Corporativa Ltda. | 981.659 | 161.477 | 106.973 | 10,90 |
| 11 | Loyalty Ltda. | 895.360 | 187.044 | 124.052 | 13,85 |
| 12 | High Results Sociedad Ltda. | 870.158 | 140.595 | 91.076 | 10,47 |
| 13 | Corporativa Comunicaciones Estratégicas Ltda. | 555.029 | 39.095 | 24.172 | 4,36 |
| 14 | Axia Comunicaciones Estratégicas S.A.S. | 521.598 | 55.905 | (14.730) | (2,82) |
| 15 | New Concept Marketing Consulting | 254.445 | 59.246 | 35.936 | 14,12 |

Table No. 1
Ranking of advertising communication companies in Colombia
PR Category.

This classification includes, within its various categories, one devoted to public relations agencies. The list is comprised of the sixteen (16) largest agencies of Colombia organized by revenue, profit and profitability. From this list we took the first fifteen, as shown in Table No. 1, and experts were chosen from this based on the affinity some of their positions had with our goals. It is important to clarify that in the reference classification, under PR agencies, the main intervention areas of consultancy in organizational communication are integrated. Additional details of the agencies that comprise this classification can be found in section 5.1.1. (Anexo 1).

The choice of a sample of experts who have contact with communication agencies is further justified by the broader view that consultants can eventually acquire nowadays. They are usually exposed to a more varied spectrum of reality and can be more aware of trends given from the various cases which are worked on in consultancy and because clients change frequently.

Another clarification we need to make is in regard to recent changes that have occurred in the agencies. From the original classification listed in Table No. 1 it was difficult to determine which commercial names corresponded to three of the agencies. Imagen y Relaciones Públicas S.A.S., GC Comunicaciones Estratégicas Ltda. and Axia Comunicaciones Estratégicas S.A.S. After several inquiries we were able to associate these names, respectively, to the agencies Burson-Marsteller, Newlink and TXT Agencia Transmedia. Similarly, agencies Jimeno Acevedo Asociados and Position, due to changes in their composition, gave way to the agencies now called Jimeno Acevedo Restrepo Asociados and Edelman Position. From now on we will use their current names and not the company names with which they appear in the original classification.

Finally, as for sampling units, in qualitative research these are called informants, and can be of three types: 'direct', 'indirect' and 'key'. The first have been given this name because they are protagonists of the phenomenon that is to be studied, the second because they have some sort of relation to the phenomenon, and the third due to their trajectory, as they have expertise and criteria on the subject (Perello, 2011). As these are experts who aren't directly linked to organizations, but who have expertise and judgment that provides experience on the subject, the units for our case are from the key units category.

The final sample size in qualitative research is usually defined throughout the process, and varies depending on the capacity of data collection and analysis, and due to the availability of the informants. Therefore it is stated that size is a secondary issue (Hernandez et al., 2010), which cannot be determined in advance (Perello, 2011). For our research participation of experts from at least ten (10) of the fifteen (15) ranking reference agencies was defined as an ideal number (viable and sufficient).

| No. | Agency's commercial name | Expert interviewed (strategic level) |
|--------|--------------------------|---|
| 1 (a) | FTI | Andrés Gómez Villamizar |
| 3 (a) | Dattis | Jorge Luis del Castillo Plata |
| 4 (a) | Newlink | Gonzalo de Francisco Zambrano |
| 5 (a) | Jimeno Acevedo Restrepo | Ramón Augusto Ximeno Santoyo |
| 6 (a) | Llorente & Cuenca | María del Pilar Esteve Herrera |
| 7 (a) | Edelman Position | Mauricio Ferra Cadena |
| 10 (a) | Axón | Carlos Augusto Trelles Carrión |
| 12 (a) | High Results | Diana Paola Méndez |
| 13 (a) | Corporativa | Ana Lucía Obregón Echavarría |
| 14 (a) | TXT | Juan Carlos Parra Urdaneta |

Table No. 2

List of experts communication agencies managers in Colombia

| No. | Agency's commercial name | Expert interviewed (digital units directors) |
|--------|--------------------------|---|
| 1 (b) | FTI | Tatiana Márquez Robledo |
| 3 (b) | Dattis | Esteban Alvarán Marín |
| 4 (b) | Newlink | Mateo Mora Uribe |
| 5 (b) | Jimeno Acevedo Restrepo | Alejandra Castellanos Isaza |
| 6 (b) | Llorente & Cuenca | Juan Carlos Llanos |
| 7 (b) | Edelman Position | Paula Andrea Restrepo Feo |
| 10 (b) | Axón | Roger César Augusto Trelles Carrión |
| 12 (b) | High Results | John Harol Rodríguez Santos |
| 13 (b) | Corporativa | NA |
| 14 (b) | TXT | Johay Alexander Rodríguez González |

Table No. 3

List of experts directors of digital communication units
from communication agencies in Colombia

More in detail, the sampling units were divided into two consultant groups: a group of managerial and/or strategic level experts, managers who can interfere in decision making, and another group of experts who fulfill the function of directing digital communication units or related areas, if there were any. At the end, we

acquired the participation of ten (10) strategists and nine (9) digital communication unit directors. Table No. 2 presents the list of strategists and Table No. 3 the digital communication unit directors who made up our final sample. These nineteen (19) informants are linked to ten (10) of the agencies of our initial sample, which means we managed to acquire our expected number of informants.

3.2.3. Techniques and instruments

To access our sample's information, we used the interview technique. It is well known that interviews adapt well to the purposes of qualitative research. This technique has been traditionally used on the most diverse areas of science (Valles, 2014). In the world of social sciences, interviews have been gaining ground because they help solve the information inaccessibility problem, marginalized by the scientific paradigm, giving a voice to the social studies (Sierra, 1998). This type of interview helps gather all the qualitative knowledge that is commonly expressed through the common language. The relevance of qualitative interviews is discovered through the accuracy achieved by the descriptions and the rigor involved in interpreting the meanings (Kvale, 2008).

It's common to divide interviews into structured, semi-structured and unstructured or open (Arnau Anguera and Gomez, 1990; Namakforoosh, 2005; Canales, 2006; Gómez, 2006; Hernandez et al, 2010;. Valles, 2014). In structured interviews, a guide is used which includes questions that the researcher has to follow strictly. In semistructured interviews, the same guide is used, but one can introduce incidental questions to clarify and gather more information. In unstructured or open interviews, a very general guide is used, and the researcher has full freedom when conducting the interview.

The interviews technique can also be adapted to exploratory studies (Mouton and Marais, 1996; Namakforoosh, 2005; Toro and Parra, 2006; Hurtado, 2010). However, the way in which we used this technique was somewhat different from what is commonly recommended for such studies. The use of several techniques and instruments is often suggested to be able to collect enough data, so one can have the necessary flexibility the researcher needs to obtain a broader view of the situation. In exploratory research, structured interviews are also recommended, as they are more suitable for this kind of research (Hurtado, 2010).

Despite the above, due to the type of information that could be useful to us, we didn't use any other techniques besides interviews, except for a cursory observation of the agencies' websites to delve into the digital communication services each company offered. But this exercise only plays a secondary role and doesn't have enough of a central role in the analysis as to include it as a technique. Similarly, we opted for semi-structured interviews, although exploratory studies usually use

structured ones. The reason for this was that in our case, the methodological design is more precise than exploratory research tends to be. Some methodological elements tend to be more diffuse and can even be ignored, but in our work we included hypotheses and research questions that, even though they cover a wide array of subjects, are also sufficiently explicit.

In any case, based on findings by Arnau et al., (1990), it wasn't inconsistent to choose a semi-structured interview, because even when it's a kind of interview that parts from a specific hypothesis and objectives, it also allows for the formulation of open-ended questions for items that aren't completely predetermined, allowing for the use of supplementary inquiry or exploration questions to obtain more complete and accurate information.

To do this interview, as is usual for semi-structured interviews, we used two guides, one for each sample unit: an interview guide for management level experts (Form No. 1) and an interview guide for digital communication unit director experts (Format No. 2). As will become evident, both guides and transcripts had an almost strict questions order, although supplementary questions were also made. These occurred when we saw a need to clarify and channel the most vague or evasive answers, although we did not present these on the transcripts to simplify the analysis process. Enunciation of the questions contained in the guides was done in a way as to not allow any assumptions on the hypothesis and exploration objectives, thus facilitating the gathering of sufficient information to determine the validity of our budgets.

In the guide design and while conducting the interviews, we adopted recommendations from Hernandez et al. (2010). We took into account several suggestions about the constituent elements of the guide, the structure of the questions and the development of the interview.

Interview guide for managerial level experts

1. Date: _____
2. Time: _____
3. Agency: _____
4. Place: _____

A. Manager's general information

5. Name: _____
6. Position: _____
7. Profession: _____
8. Time in the position: _____

9. E-mail: _____
10. Mobile phone: _____

B. Agency's general information

11. Years of existence: _____
12. Agency's identity
- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Communication agency |
| <input type="checkbox"/> | Public relations agency |
| <input type="checkbox"/> | Advertising agency |
| <input type="checkbox"/> | Marketing agency |
| <input type="checkbox"/> | Other: _____ |
13. Geographical characterization of the agency
- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Colombian company |
| <input type="checkbox"/> | Colombian company with international presence |
| <input type="checkbox"/> | Colombian company part of an international network |
| <input type="checkbox"/> | Representation of a foreign company in Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Multinational company with offices in Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Other: _____ |
14. Scope of the operation within the country
- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | It has clients in Bogotá |
| <input type="checkbox"/> | It has clients in the big cities |
| <input type="checkbox"/> | It operates with clients in the capital |
| <input type="checkbox"/> | It has clients nationwide |
15. Geographic impact of the operation from Colombia
- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Operates exclusively in Bogotá |
| <input type="checkbox"/> | Operates in all major cities of the country |
| <input type="checkbox"/> | Operates in all over the country |
| <input type="checkbox"/> | Operates in the Andean Countries |
| <input type="checkbox"/> | Operates across the continent |

C. General strategic guidelines of the agency

16. Definition of the concept of strategic communication facing the agency business
- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <i>For the agency, strategic communication is ...</i> |
| <input type="checkbox"/> | The axis of the agency |
| <input type="checkbox"/> | A unit of high importance for the agency |
| <input type="checkbox"/> | A unit of the same importance as other |
| <input type="checkbox"/> | A rising unit |
| <input type="checkbox"/> | Is not an axis for the agency |

D. Strategic importance of digital communication

17. Does the agency have a unit exclusively dedicated to issues related to digital communication?
- Yes _____ No _____

If the answer is "No", go to question 20.

18. The digital communication unit is an agency's integrated area _____
The digital communication unit is an independent area of the agency and it has its own brand _____

19. Level of strategic importance of the digital communication unit for the agency _____
_____ Very high level of importance
_____ High level of importance
_____ Intermediate level of importance
_____ Low level of importance
_____ No significance level

Go to question 23.

20. Is there any project in your agency for creating a unit exclusively dedicated to digital communication? Yes _____ No _____

21. Despite you don't have a unit exclusively dedicated to digital communication, ¿do you serve on these issues to your customers? Yes _____ No _____

If the answer is "No", go to question 23.

22. ¿How do you perform digital related services to your clients? _____
_____ It's outsourced to another agency
_____ It's outsourced to a freelance
_____ It's assigned to an internal employee
_____ Temporary staff is hired
_____ Other: _____

E. Strategic importance of digital media

23. As a communications expert, how important do you believe are digital communication issues?
A./
24. Is there a correlation between the level of importance digital communication issues have for you and the direction your company has taken on the subject?
A./
25. Do you think that technological developments have reshaped the communications consultancy business? What particular areas would you refer to? How have you reconfigured it?
A./

F. Impact of social media and networks on business

26. Do you think that social media, including social networks, have reshaped the communications consultancy business? In what way?
A./

G. Strategic orientation of social media and networks

27. What strategic principles do you believe should guide consulting services in social media and networks?
A./
28. How much should the strategic principles, which you believe guide consultancy services in social media and networks, be applied for your company?
A./
29. From a strategic communication point of view, what considerations do you believe should be attributed to the idea that organizations should somehow articulate social media internally and externally?
A./

Format No. 1
Interview guide for managerial level experts

Interview guide for directors of digital communication units

1. Date: _____
2. Time: _____
3. Agency: _____
4. Location: _____

A. General information of the digital unit director

5. Name: _____
6. Age: _____
7. Sex: _____
8. Position: _____
9. Time in that position: _____
10. E-mail: _____
11. Cellphone: _____
12. Profession: _____
13. Level of Education: _____
14. Highest degree: _____

B. Personal trajectory

15. Could you summarize your personal experience as a consultant in subjects related to communication and technology?

A./

C. Digital communication vision

16. What meaning, importance and/or value does digital technology based communication have for you and your company?

A./

17. Do your personal vision and that of your company correspond to digital and technological communication subjects in organizations? How are they different?

A./

18. Which technological tendency do you consider has had the most incidence in organization communication in recent years?

A./

D. Vision of the social mediations phenomenon

19. Do you consider that the social media and social networks phenomenon is a tendency which is relevant in the evolution of communication in organizations?

A./

20. What ideas do you have about incorporating social media in organizations' communication?

A./

21. What are social media and social networks for you? How would you define them?

A./

22. What changes in the communication model would you attribute to social media and networks, and which would you consider are their implications for communication in organizations?

A./

23. Which positive and negative qualities do you find in social media and networks?

A./

24. Would you differentiate social media and networks from other digital media?

A./

25. Which particular demands do organizations emphasize the most on in regards to social media and network issues?

A./

E. Articulation in internal and external dimensions

26. What role do you give to social media and networks in internal and external communication? Would you differentiate between them? Do you think they should be related?

A./

27. What interest do you perceive from client organizations on the need for including social media in internal communication processes?

A./

F. Effects of social media and networks on micro and macro levels

28. Do you believe that social media and networks generate effects in an organization's internal and external social relationships? If so, which effects would you emphasize on?

A./

29. Do you believe that social media and networks affect organizations on a collective level? What concrete organizational aspects do these effects have an impact on?

A./

G. Distinguishable cases

30. In which distinguishable cases of social media and network implementation, in which internal and external dimensions are integrated, have you participated?

A./

Format No. 2

Interview guide for directors of digital communication units

3.2.4. Data collection and analysis process

The data collection process in exploratory research is called 'interactive phase'. It is geared more towards finding than verifying assumptions, and so more attention is paid to the interesting ideas that may appear in the inquiry process (Hurtado, 2010).

In our case, this phase was limited to the interviews themselves. Before carrying on this process, we performed a test interview. Also, after the first formal interviews, we adjusted the guide, although these changes can't be seen in the transcripts.

The interviews were performed between May and August 2015. There were all done in person, except for one which was done virtually, through Skype. The vast majority we done in the agencies' offices. The others, due to time and location availability of the interviewed, where done in public places in the city of Bogota. The exact dates and places are indicated in the headers of each of the transcripts. Transcripts of the management level experts interviews are listed in Anexo 2 (section 5.2.) and digital communication units expert's interviews are in Anexo 3 (section 5.3.).

The interviews were recorded in an MP3 digital format with a voice recorder. One can access registration in the CD attached in Anexo 4 (section 5.4.) and at www.sergiollano.com/tesisdoctoral/entrevistas/. Interview recordings were also used for transcription, a process that was divided into two phases. In the first one, the interviews were faithfully transcribed to text, without altering the content. In the second, it was carefully edited, attempting to keep the changes to a minimum, only to clarify the meaning of some of the answers. As is usual, some had inaccuracies due

to the spoken language, which became more evident at the moment of transcription. Modifications were only done to fragments that required editing. Moreover, all experts were asked to sign an 'informed consent' at the moment of the interview to provide proper permission to publish and disseminate the results. A digital copy of the signed consent is included in the attached CD (Anexo 4, section 5.4.).

Finally, we performed the analysis. In exploratory studies this process is called 'confirmatory phase'. In this regard, it's important to remember that in qualitative research interviews the response categories are created by the interviewers themselves (Hernandez et al, 2010). Thus, exploratory studies do not include previously established categories, as these arise from the data obtained (Hurtado, 2010). The most flexible and open nature of both qualitative and exploratory approach led us to a manual analysis process, i.e. didn't include any software tools. This decision was also made on the bases that the interviews included some subjective elements that required interpretation.

Categorization, an activity in which the researcher delves into the nature and organization of the data in regards to all of the information available (Tojar, 2006), is expressed in a set of key issues that resulted from our analysis. These aspects are: characteristics and traits of the agency and the digital communication units; importance and strategic direction of digital communication and MSRS; incidences of digital communication and MSRS in business; conception of MSRS; incidents at the relational and collective levels; articulation in internal and external dimensions; and remarkable casuistry. The classification of the information obtained, guided also by the research objectives, led to the structure of the final addition of information processing and analysis. This is divided in nine sections.

Since exploratory studies lead to new research, before one can reach definitive conclusions, the result of the analysis usually includes a series of questions that arise from the knowledge gained (Hurtado, 2010). Complying with this, relevant questions rise from each of the topics. Likewise, in the conclusions with which this thesis ends, we suggest alternate paths for future research.

Conclusiones al componente empírico

Del trabajo de campo que acabamos de presentar, el estudio exploratorio realizado a partir de una muestra no probabilística de expertos vinculados a las más grandes agencias de comunicación en Colombia, extraemos las siguientes conclusiones:

- Desde el punto de vista de la labor de consultoría que se realiza en las agencias de comunicación en Colombia, la actividad asociada a la CDO experimenta un momento de mucho dinamismo en el que los medios digitales y los MSRS juegan un papel protagónico. En este escenario, tanto las agencias como las organizaciones con las que trabajan están sufriendo una serie de procesos transformadores que tienen lugar de manera simultánea.
- Los expertos y sus empresas conceden una importancia alta a la comunicación digital y a los MSRS. Esta se expresa en la existencia de dependencias que han sido creadas para responder a la oportunidad que ha surgido en el mercado. Pero esta valoración discrepa del concepto que los expertos tienen de cómo las empresas colombianas, en particular sus clientes, aprecian el tema. La comunicación mediada digital aún no logra un pleno reconocimiento por parte de las organizaciones. La oferta de servicios no se encuentra estandarizada, y la demanda se caracteriza por ser más bien reactiva antes que resultado de un verdadero conocimiento sobre su utilidad. Sin embargo, no se pone en duda que esta realidad, en lo previsible, cambiará de forma radical.
- Los MSRS son vistos por los expertos como la tendencia tecnológica más sobresaliente de todas las que han afectado a la comunicación en las organizaciones. Dentro de ellos, las redes sociales acaparan prioritariamente la atención, al punto que el concepto mismo se utiliza como un término genérico de referencia a los medios de comunicación digital. A pesar del enfoque estratégico que orienta la labor de las agencias, no existe un consenso respecto a los principios que deben regir la consultoría en MSRS.

- Se reconoce que los medios digitales, y en especial los MSRS, han impactado de distintas maneras sobre el negocio de las agencias. Se cree que son un factor que ha obligado a la redefinición de la consultoría en comunicación. Los cambios que se estima han sido influidos por la tecnología cubren un espectro variado, parten de su naturaleza y del modelo de negocio, pasan por la gestión de los clientes y los servicios, y llegan a las labores prácticas. Algunos de los impactos descritos, por extensión, se pueden asociar a las organizaciones que las consultoras atienden.
- La concepción que predomina en los expertos sobre lo que son los MSRS se puede resumir, en términos amplios, en la idea de que se trata de medios paradigmáticos. Estos medios se encuentran además en proceso de evolución y se asume que poseen atributos que permearán en los medios futuros. La diferenciación frente a otros medios, aunque conceptualmente hablando es insuficiente, demuestra que se los ubica en un lugar privilegiado dentro de las formas de comunicación digital disponibles hoy en día.
- De las distintas características que se atribuyen a los MSRS la interactividad es la más mencionada. No se elabora una reflexión significativa sobre el concepto de interacción social, pero sí se hace un reconocimiento tácito al factor relacional como elemento clave en el tipo de interacción que permiten las plataformas sociales.
- El resultado del análisis es consonante con el presupuesto de que la interactividad que tiene lugar en los MSRS puede desencadenar efectos sobre los niveles relacional y colectivo. Dentro de los efectos relacionales más mencionados sobresalen el incremento en las posibilidades de establecer vínculos sociales y los cambios en las estructuras de poder e influencia. Los efectos colectivos se enfocan más en lo organizacional, sobre todo en la incidencia en el negocio. Aquí, los efectos percibidos son de índole diversa: económicos, sociales, culturales, profesionales, entre otros. En todo caso, concluimos que la apreciación predominante es que los MSRS alteran el tradicional equilibrio que hasta hoy ha podido existir entre lo individual y lo colectivo.
- Los expertos muestran un total acuerdo sobre la pertinencia de la idea de que en la implementación de los MSRS debería haber algún tipo de articulación entre las dimensiones interna y externa de la organización. Sin embargo, no se referencian suficientes experiencias en las que se haya aplicado conscientemente este principio. La casuística con esta visión es limitada, y en los ejemplos más sobresalientes se observa la casi total primacía del interés por el logro de objetivos de comunicación externa.

- De la información obtenida y los distintos frentes de análisis que se abordaron es posible sostener que la sugerencia de que el aporte esencial de los MSRS es su capacidad para mediar la interacción social tiene suficiente validez. En el contexto organizacional esto significa una oportunidad para el aprovechamiento de estas tecnologías más allá de su utilidad estrictamente comunicativa. Dada la naturaleza del estudio realizado esta conclusión deja abierto el camino a nuevos estudios teóricos y empíricos que lleguen a definir mejor los principios y alcances de las tecnologías que median la interacción social.

Conclusions to the empiric component

From the field paper we have recently presented, the exploratory study made from a non-probabilistic sample of experts connected to the largest communication agencies in Colombia, we draw the following conclusions:

- From the point of view of the consulting labor carried out in communication agencies in Colombia, the activity associated with CDO experiments a moment of great dynamism in which digital media and MSRS play a key role. In this scenario, both the agencies and organizations with which they work are experiencing a series of transforming processes which are taking place simultaneously.
- Experts and their companies grant great importance to digital communication and MSRS. It is expressed in the existence of spaces which have been created to respond to the opportunity which has emerged in the market. However, this assessment differs with the concept held by experts on how Colombian companies, particularly their clients, perceive the topic. Digital media communication has yet to be fully recognized by organizations. The offer of services is not standardized, and demand is characterized for being reactive rather than the result of true knowledge of its usefulness. However, it is certain that this reality, for what can be foreseen, will radically change.
- MSRS are seen, by experts, as the most outstanding technological trend of all which have affected organizational communication. Among them, social networks hoard the most attention, to the point that very concept is used as a generic term in reference to digital communication media. Despite the strategic approach which guides the work of the agencies, there is no consensus in regards of the principles that should rule MSRS consulting.
- It is recognized that digital media, and especially MSRS, have impacted agencies' business in different forms. It is believed that they are a factor which has forced the redefinition of consulting in communication. The changes that are thought to be influenced by the technology vary greatly, they start on their nature and business model, go through client and service

management and arrive to practical tasks. Some of the described impacts, by extension, can be associated to the organizations that the consulting agencies tend to.

- The conception that predominates among experts in regards of MSRS can be summarized, in general terms, in the idea that they are paradigmatic media. These media are, additionally, in an evolution process and it is assumed that they possess attributes which will permeate into future media. The difference against other media, although conceptually insufficient, shows that they are placed in a privilege position among digital communication media available today.
- From the different characteristics attributed to MSRS, interactivity is the most discussed. There is no significant reflection on the concept of social interaction, but there is an unspoken recognition to the relational factor as key element in the type of interactions allowed by social platforms.
- The result of the analysis is in line with presuppose of the fact that interactivity taking place in MSRS may trigger events on a national and collective level. Among the most discussed effects, the increase in the possibilities of establishing social connections and the changes of power and influence structures stands out. The collective effect are more focused on the organizational aspect, especially in its influence on business. Here, the perceived effects are of varied nature: economic, social, cultural, professional, among others. In any case, we conclude that the predominant assessment is that MSRS alter the traditional balance that hitherto had existed between the individual and collective.
- Experts show utter agreement on the importance of the idea that there should be some type of articulation between the internal and external dimensions of an organization in the implementation of MSRS. However, there are no sufficient referenced experiences in which this concept had been consciously applied. The casuistry of this vision is limited, and the almost complete primacy of the interest in the accomplishment of external communication objectives can be observed in the most outstanding examples.
- From the obtained information and the different analysis fronts which were addressed, it is possible to maintain that the suggestion of the essential contribution of the MSRS is their capacity to mediate social interaction has sufficient validity. In the organizational context, this means an opportunity for the exploitation of these technologies beyond their strict communicative use. Due to the nature of the study carried out, this conclusion leaved the road open for new theoretical and empiric studies which attain a better

definition of the principles and scopes of the technologies that mediate social interaction.

Parte III – Anexos y referencias (*Annexes and references*)

5. Anexos

En las páginas siguientes se presentan los anexos de la investigación. Estos corresponden a las bases de datos de la muestra y las transcripciones de las entrevistas.

5.1. Anexo 1 - Bases de datos

Las bases de datos que conforman el anexo son tres. La primera es la base de datos de las agencias de comunicación que sirvió para el diseño de la muestra. Esta incluye los respectivos datos de ubicación y contacto así como un resumen de los servicios que ofrecen en sus sitios web. Los servicios están organizados por las categorías encontradas en los sitios web y los servicios particulares que integran cada una. El signo más (+) sugiere que dentro de la categoría se encuentran servicios adicionales. En el listado se privilegiaron los servicios principales y aquellos relacionados con los temas de interés para la investigación. Las direcciones electrónicas de los sitios también se añadieron. La segunda y la tercera son las bases de datos de los expertos entrevistados de nivel directivo y de los expertos directores de las unidades de comunicación digital. Están compuestas de información personal y de su empresa, incluidas las direcciones de correo electrónico, teléfonos y perfiles de las redes sociales Twitter y LinkedIn.

5.1.1. Base de datos de agencias de comunicación en Colombia

| | |
|------------------|--|
| 1. | FTI Consulting SC Ltda. |
| Dirección | Calle 77 No. 11-19, Piso 2, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 319 8400, 313 3730 |
| Sitio web | http://www.fticonsulting.co/ |
| Servicios | <i>Corporate communications (employee engagement & change communications, +). Creative engagement (user experience design, video & multimedia, websites & applications, social media, optimization & analytics, advertising & paid media solutions, +). Financial communications (+). Public affairs (+). Strategy consulting & research (employee engagement & change communications, +).</i> |

| | |
|------------------|--|
| 2. | Imagen y Relaciones Públicas S.A.S. (Burson Marsteller) |
| Dirección | Carrera 11A No. 93B-30, Piso 3, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 745 6060 |
| Sitio web | http://latam.bm.com/default.aspx |
| Servicios | Asuntos públicos. Comunicación de marca (+). Comunicación de salud y bienestar (+). Comunicaciones corporativas. Investigación de mercado (+). Manejo de asuntos críticos y crisis (+). Medios de comunicación digitales (gestión interactiva de la reputación, creación y posicionamiento de imagen en internet, gestión empresarial digital). Relación con medios (+). Tecnología (+). |

| | |
|------------------|---|
| 3. | Dattis Comunicaciones S.A. |
| Dirección | Carrera 9 No. 79A - 19, Piso 3, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 651 5200 |
| Sitio web | http://www.dattis.com |
| Servicios | Auditoría de comunicaciones y reputación corporativa en las siguientes áreas de práctica: Asuntos corporativos (asesoría en comunicación interna, |

| | |
|------------------|--|
| | <p>+) Gestión de riesgo y manejo de crisis. Asuntos financieros (+). Relaciones institucionales. Ciudadanía corporativa (+). Cuenta con unidades especializadas: Vox (+). Comunicación visual (comunicación interna, +). Comunicación digital (gestión de reputación <i>on-line</i>, auditoría de canales digitales, relaciones públicas 2.0, presencia corporativa, entrenamientos en vocería digital). Asuntos públicos (+).</p> |
| 4. | GC Comunicaciones Estratégicas (Newlink Communications Group Colombia) |
| Dirección | Calle 70 No. 9 – 95, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 746 0070 |
| Sitio web | http://www.newlink-group.com/es/group/network/colombia |
| Servicios | Consultoría en comunicación corporativa en cuatro áreas de práctica: Salud y bienestar. Turismo deporte y entretenimiento. Consumidor. Asuntos públicos y corporativos (posicionamiento ejecutivo, cambio cultural, responsabilidad social corporativa, comunicación de crisis, comunicaciones de órbita interna, comunicación corporativa, asuntos públicos). |
| 5. | Jimeno Acevedo Asociados S.A. (Jimeno Acevedo Restrepo & Asociados) |
| Dirección | Carrera 11a No. 94A – 31, Of. 406, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 621 5260 |
| Sitio web | http://www.jimenoacevedo.com/ |
| Servicios | Reputación corporativa. Gestión de crisis. Relacionamiento con grupos de Interés. Comunicación interna y organizacional. Responsabilidad social y sostenibilidad. Gestión de medios. Análisis e investigación del entorno. Soluciones visuales. Producción editorial. Estrategias de medios digitales. Producción de eventos. Talleres. |
| 6. | Llorente & Cuenca |
| Dirección | Carrera 14, No. 94-44, Torre B, Of. 501, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 743 8000 |
| Sitio web | http://www.llorenteycuenca.com/ |
| Servicios | Consultoría en comunicación y asuntos públicos en las siguientes áreas: Reputación corporativa y gestión de <i>stakeholders</i> . Comunicación corporativa y financiera. Asuntos públicos. Comunicación y litigios. Comunicación on-line. Asuntos europeos. Reputación y empleados. Comunicación de Crisis. Responsabilidad social empresarial. <i>Consumer engagement</i> . Comunicación de reestructuraciones. Comunicación de salud. Deporte y reputación corporativa. Comunicación y minería. Comunicación de infraestructura. |
| 7. | Position Comunicaciones Estratégicas (Edelman Position) |
| Dirección | Calle 109 No. 19 – 48, Piso 5, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 805 4444 |
| Sitio web | http://www.positioncomunicaciones.com/ |

| | |
|------------------|--|
| Servicios | Medios masivos (+). Medios digitales (monitoreo de imagen y reputación en medios digitales, construcción de estrategias de relacionamiento y <i>engagement</i> 2.0., estructuración de canales y redes, construcción de audiencias, <i>on-line</i> PR). <i>Stakeholders</i> (+). Manejo de crisis (+). Asuntos públicos (+). Otros servicios (comunicaciones internas, +). |
|------------------|--|

| | |
|--|--|
| 8. Mediática Comunicaciones Ltda. | |
| Dirección | Carrera 11A No. 93A – 62, Oficina 302, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 611 5014 |
| Sitio web | http://www.mediatica.com.co/ |
| Servicios | Crisis (+). Comunicación interna y externa (+). Eventos y lanzamiento de productos. <i>Business to Business</i> . Publicity. Medios. |

| | |
|----------------------------------|--|
| 9. Medios Milenium S.A.S. | |
| Dirección | Carrera 12 No. 93 – 78, Oficina 602, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 805 9600 |
| Sitio web | http://mediosmilenium.com/v2/ |
| Servicios | Consultoría (+). <i>P.R.</i> (campanas de <i>P.R.</i> 2.0, gestión de la reputación <i>on-line</i> , +). Digital (marketing digital, marketing de contenidos, investigación, social media gestión de la reputación <i>on-line</i> , <i>blogging</i> corporativo). Contenido (Blogs, +). <i>E-learning</i> . Investigación. |

| | |
|--|--|
| 10. Axón Comunicación Corporativa Ltda. | |
| Dirección | Calle 128B No. 59A - 26, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 624 4244 |
| Sitio web | http://axoncomunicacion.biz/ |
| Servicios | Comunicaciones integradas de marketing (comunicación interna, +). Formación y campañas de opinión pública (+). Marketing (marketing <i>on-line</i> , +). |

| | |
|--------------------------|--|
| 11. Loyalty Ltda. | |
| Dirección | Calle 121 No. 14A - 23 Oficina 301, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 620 1104 |
| Sitio web | http://www.loyalty.com.co |
| Servicios | Investigación. Comunicación interna (+). Comunicación de Crisis (+). Influencia Mediática (+). Desarrollo de aliados (+). Relacionamiento (+). |

| | |
|--|--|
| 12. High Results Sociedad Ltda. | |
| Dirección | Calle 30A No. 6 - 22, Edificio San Martín, Of. 10-01, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 560 1934; 560 7542 |
| Sitio web | http://www.highresults.net/es/ |
| Servicios | Comunicación de marca en las siguientes áreas de solución: <i>Community</i> (+). <i>Experience</i> (+). <i>Stakeholders</i> (<i>PR</i> 2.0, comunicación interna, +). |

| | |
|--|---|
| 13. Corporativa Comunicaciones Estratégicas Ltda. | |
| Dirección | Av. 19 No. 118-30 Oficina 510, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 612 9899 |

| | |
|------------------|--|
| Sitio web | http://www.corporativa.com.co |
| Servicios | Relaciones con los medios de comunicación (+). Relaciones con la comunidad (+). Relaciones con los públicos específicos (+). Comunicaciones para el mercadeo (+). Comunicaciones internas. Manejo de Crisis (+). |

| | |
|------------------|--|
| 14. | Axia Comunicaciones Estratégicas S.A.S. (TXT Agencia Transmedia) |
| Dirección | Carrera 14 No. 87 - 45, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 236 9885; 691 8788 |
| Sitio web | http://www.txt.co |
| Servicios | Branding (+). Comunicación estratégica y BTL (comunicación interna, +). Digital (campañas para medios masivos, desarrollo web, auditoría). Espacios de marca (+). Publicidad (+). Arquitectura de experiencias. CRM. |

| | |
|------------------|--|
| 15. | New Concept Marketing Consulting S.A.S. |
| Dirección | Carrera 15 No. 82 - 08, Oficina 404, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 752 9467; 257 5867 |
| Sitio web | http://www.newconceptmc.com/ |
| Servicios | Endomarketing. Social marketing. Behavior marketing. Innovation marketing. Social & digital media. Relationship strategic. |

5.1.2. Base de datos de entrevistados (nivel estratégico)

| | |
|------------------|---|
| 1 (a) | FTI |
| Nombre | Andrés Gómez Villamizar |
| Cargo | Director ejecutivo (<i>Managing director</i>) |
| E-mail | andres.gomez@fticonsulting.com |
| Celular | +57 (311) 246 7917 |
| Dirección | Calle 77 No. 11-19, Piso 2, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 319 8400, 313 3730 |
| Twitter | @andresgomezv |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/andres-gomez-villamizar/25/a62/77 |

| | |
|------------------|---|
| 3 (a) | Dattis |
| Nombre | Jorge Luis del Castillo Plata |
| Cargo | Vicepresidente |
| E-mail | jorgedelcastillo@dattis.com |
| Celular | +57 (311) 876 7221 |
| Dirección | Carrera 9 No. 79A - 19, Piso 3, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 651 5200, Ext. 5209 |
| Twitter | @delcastillo1977 |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/jorge-luis-del-castillo/1a/471/215 |

| | |
|---------------|-------------------------------|
| 4 (a) | Newlink |
| Nombre | Gonzalo de Francisco Zambrano |

| | |
|------------------|---|
| Cargo | Director ejecutivo (<i>Executive director</i>) |
| E-mail | gonzalo.defrancisco@newlink-group.com |
| Celular | +57 (311) 259 9111 |
| Dirección | Calle 70 No. 9 - 95, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 746 0070 |
| Twitter | NA |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/gonzalo-de-francisco/3a/69b/a80 |

| | |
|------------------|---|
| 5 (a) | Jimeno Acevedo Restrepo |
| Nombre | Ramón Augusto Jimeno Santoyo |
| Cargo | Socio - Gerente |
| E-mail | a@ramonjimeno.com |
| Celular | +57 (315) 324 0429 |
| Dirección | Carrera 11A No. 94A - 31, Of. 406, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 621 5260 |
| Twitter | @ramonjimeno |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/ramón-jimeno/12/383/898/es |

| | |
|------------------|---|
| 6 (a) | Llorente & Cuenca |
| Nombre | María del Pilar Esteve Herrera |
| Cargo | Directora general Colombia |
| E-mail | mesteve@llorenteycuenca.com |
| Celular | +57 (318) 827 3193 |
| Dirección | Carrera 14, No. 94-44, Torre B, Of. 501, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 743 8000 |
| Twitter | @mesteveh |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/maria-del-pilar-esteven-herrera/33/830/36b |

| | |
|------------------|---|
| 7 (a) | Edelman Position |
| Nombre | Mauricio Ferro Cadena |
| Cargo | <i>General manager</i> |
| E-mail | mauricio.ferro@edelman.com |
| Celular | +57 (313) 889 5501 |
| Dirección | Calle 109 No. 19 - 48, Piso 5, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 805 4444 |
| Twitter | @mauricioferroc |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/mauricio-ferro/35/aa5/88 |

| | |
|------------------|---|
| 10 (a) | Axón |
| Nombre | Carlos Augusto Trelles Carrión |
| Cargo | CEO - Director para América Latina |
| E-mail | ctrelles@axoncomunicacion.biz |
| Celular | +57 (320) 809 9184, +1 (305) 519 8070 |
| Dirección | Calle 128B No. 59A - 26, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 624 4244 |
| Twitter | @ctrelles |
| LinkedIn | https://www.linkedin.com/pub/carlos-trelles/11/a00/b6 |

| | |
|------------------|---|
| 12 (a) | High Results |
| Nombre | Diana Paola Méndez Gómez |
| Cargo | Directora de desarrollo de negocios |
| E-mail | paola@highresults.net |
| Celular | +57 (315) 885 2764 |
| Dirección | Calle 30A No. 6 - 22, Edificio San Martín, Of. 10-01, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 560 1934, 560 7542 |
| Twitter | NA |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/paola-mendez/1a/87a/b37/es |

| | |
|------------------|---|
| 13 (a) | Corporativa |
| Nombre | Ana Lucía Obregón Echavarría |
| Cargo | Gerente general – Socia |
| E-mail | alobregon@corporativa.com.co |
| Celular | +57 (311) 337 7782 |
| Dirección | Av. 19 No. 118-30, Oficina 510, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 612 9899 |
| Twitter | @alobregone |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/ana-lucia-obregon/3/a07/27b/es |

| | |
|------------------|---|
| 14 (a) | TXT |
| Nombre | Juan Carlos Parra Urdaneta |
| Cargo | Vicepresidente de estrategia |
| E-mail | juan@txt.co |
| Celular | +57 (314) 218 9964 |
| Dirección | Carrera 14 No. 87 - 45, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 236 9885, 691 8788 |
| Twitter | @jcparrita |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/juan-parra/35/84a/622 |

5.1.3. Base de datos de entrevistados (directores unidades digitales)

| | |
|------------------|---|
| 1 (b) | FTI |
| Nombre | Tatiana Márquez Robledo |
| Cargo | Directora digital |
| E-mail | tatiana.marquez@fticonsulting.com |
| Celular | +57 (310) 302 2573 |
| Dirección | Calle 77 No. 11-19, Piso 2, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 319 8400, 313 3730 |
| Twitter | @tatianitaita |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/in/tatianamarquezrobledo/es |

| | |
|------------------|--|
| 3 (b) | Dattis |
| Nombre | Esteban Alvarán Marín |
| Cargo | Director de comunicación digital |
| E-mail | estebanalvaran@dattis.com |
| Celular | +57 (300) 557 5323 |
| Dirección | Carrera 9 No. 79A - 19, Piso 3, Bogotá, Colombia |

| | |
|-----------------|---|
| Teléfono | +57 (1) 651 5200 |
| Twitter | @estebanalvaran |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/esteban-alvarán-marín/26/294/a58 |

| | |
|------------------|---|
| 4 (b) | Newlink |
| Nombre | Mateo Mora Uribe |
| Cargo | Director <i>senior brand PR</i> |
| E-mail | mateo.mora@newlink-group.com |
| Celular | +57 (313) 221 5440 |
| Dirección | Calle 70 No. 9 – 95, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 746 0070 |
| Twitter | NA |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/in/mateomora |

| | |
|------------------|---|
| 5 (b) | Jimeno Acevedo Restrepo |
| Nombre | Alejandra Castellanos Isaza |
| Cargo | Estratega digital |
| E-mail | acastellanos@jimenoacevedo.com |
| Celular | +57 (316) 628 0649 |
| Dirección | Carrera 11A No. 94A – 31, Of. 406, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 621 5260 |
| Twitter | @alecasteisaza |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/alejandra-castellanos/16/245/734 |

| | |
|------------------|---|
| 6 (b) | Llorente & Cuenca |
| Nombre | Juan Carlos Llanos |
| Cargo | Gerente de cuentas |
| E-mail | jcllanos@llorenteycuenca.com |
| Celular | +57 (318) 707 5995 |
| Dirección | Carrera 14, No. 94-44, Torre B, Of. 501, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 743 8000 |
| Twitter | @juancarlosll |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/in/juancarlosllanos |

| | |
|------------------|---|
| 7 (b) | Edelman Postition |
| Nombre | Paula Andrea Restrepo Feo |
| Cargo | Vicepresidente <i>senior</i> |
| E-mail | paula.restrepo@edelman.com |
| Celular | +57 (313) 886 3501 |
| Dirección | Calle 109 No. 19 – 48, Piso 5, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 805 4444 |
| Twitter | @paularestrepof |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/paula-andrea-restrepo-feo/19/905/4a8 |

| | |
|---------------|--|
| 10 (b) | Axón |
| Nombre | Roger César Augusto Trelles Carrión |
| Cargo | Consultor <i>senior</i> de <i>marketing</i> |
| E-mail | rtrelles@axoncomunicacion.biz |

| | |
|------------------|---|
| Celular | +57 (317) 527 0216 |
| Dirección | Calle 128B No. 59A - 26, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 624 4244 |
| Twitter | @rogetrelles |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/roger-trelles-carrión/24/b6a/5a8 |

| | |
|------------------|---|
| 12 (b) | High Results |
| Nombre | John Harol Rodríguez Santos |
| Cargo | Director de contenidos |
| E-mail | john@highresults.net |
| Celular | +57 (313) 852 6458 |
| Dirección | Calle 30A No. 6 - 22, Edificio San Martín, Of. 10-01, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 560 1934, 560 7542 |
| Twitter | @elcafedejohn |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/john-harol-rodriguez-santos/14/b7a/1b |

| | |
|------------------|---|
| 13 (b) | Corporativa |
| Nombre | NA |
| Cargo | NA |
| E-mail | NA |
| Celular | NA |
| Dirección | Av. 19 No. 118-30, Oficina 510, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 612 9899 |
| Twitter | NA |
| LinkedIn | NA |
| Nota: | No cuentan con una unidad de comunicación digital. Esta labor la realizan a través de alianzas. |

| | |
|------------------|---|
| 14 (b) | TXT |
| Nombre | Johay Alexander Rodríguez González |
| Cargo | Director digital |
| E-mail | johay@txt.co |
| Celular | +57 (313) 833 2707 |
| Dirección | Carrera 14 No. 87 - 45, Bogotá, Colombia |
| Teléfono | +57 (1) 236 9885, 691 8788 |
| Twitter | @johayrodriguez |
| LinkedIn | https://co.linkedin.com/pub/johay-rodriguez/22/374/704 |

5.2. Anexo 2 - Transcripción de las entrevistas a directivos de agencias de comunicación

Enseguida se presentan las transcripciones de las diez (10) entrevistas realizadas a los expertos de nivel directivo de las agencias de comunicación colombianas.

5.2.1. Entrevista a Andrés Gómez Villamizar (FTI)

1. Fecha: 20 de mayo de 2015
2. Hora: 9:15 a.m.
3. Agencia: FTI
4. Lugar: Oficinas de FTI en Bogotá

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Andrés Eduardo Gómez Villamizar
6. Cargo: Director ejecutivo (*Managing director*)
7. Profesión: Comunicador social y periodista (Universidad de La Sabana)
8. Tiempo de vinculación: 11 años
9. E-mail: andres.gomez@fticonsulting.com
10. Teléfono móvil: +57 (311) 246 7917

Nota: FTI antes se llamaba Gravitas. En 2007 fue adquirida por FD, empresa londinense de comunicación. En ese mismo año FD fue adquirida por FTI, consultora empresarial.

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 11 años

12. Identidad de la agencia

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Agencia de comunicación |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de relaciones públicas |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de publicidad |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de mercadeo |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Otra: <u>Consultora empresarial</u> |
13. Caracterización geográfica de la firma

| | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana |
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana con presencia internacional |
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |

- | | | |
|-----|--|---|
| 14. | Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes solo en Bogotá <input checked="" type="checkbox"/> Cuenta con clientes en las grandes capitales <input type="checkbox"/> Opera con clientes en las capitales <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes en todo el país |
| 15. | Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> Opera en Bogotá exclusivamente <input type="checkbox"/> Opera en las principales ciudades del país <input type="checkbox"/> Opera en todo el país <input checked="" type="checkbox"/> Opera en los países andinos <input type="checkbox"/> Opera en todo el continente |

Nota: También opera en Centroamérica.

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|-----|--|---|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> <input type="checkbox"/> El eje central de la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de alta importancia para la agencia <input checked="" type="checkbox"/> Una unidad de la misma importancia que otras <input type="checkbox"/> Una unidad naciente en la agencia <input type="checkbox"/> No es un eje de la agencia |
|-----|--|---|

Nota: La comunicación estratégica es una de las cinco áreas del negocio.

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

- | | | |
|-----|--|--|
| 17. | ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |
|-----|--|--|

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

- | | | |
|-----|---|-------------------------------------|
| 18. | La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia | <input type="checkbox"/> |

Nota: Surgió en el 2011 y se nombró un vicepresidente digital.

- | | | |
|-----|---|---|
| 19. | Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la | <input type="checkbox"/> Nivel muy alto de importancia <input checked="" type="checkbox"/> Nivel alto de importancia |
|-----|---|---|

| | | |
|--------------------------------|-------|----------------------------|
| unidad de comunicación digital | _____ | Nivel medio de importancia |
| | _____ | Nivel bajo de importancia |
| | _____ | Nivel nulo de importancia |

Nota: In crescendo. Hace dos años era un nivel medio.

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí NA No NA

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes? Sí NA No NA

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes?

| | |
|----|---|
| NA | Se subcontrata otra agencia |
| NA | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| NA | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| NA | Se contrata personal temporal |
| NA | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ Son esenciales. Todavía no estamos entendiendo realmente el impacto y la transformación que están viviendo y en ese sentido, al ser esenciales, y no entender el impacto que están teniendo, estamos en una etapa de ensayo y error, donde de un lado hay firmas o empresas que deciden montarla como una unidad distinta y hay otras que han decidido integrarla. Lo que creo y lo que he defendido es que los medios digitales son un canal más de comunicación para ejecutar tácticas y al ser un canal más de ejecución no deberían estar separados sino que deben hacer parte de un todo para que al igual que los medios tradicionales uno pueda enviar mensajes y acercarse a los *stakeholders* y audiencias de interés.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Yo creo que hay una correspondencia, es lo que se plantea desde la firma. Creo que la disonancia puede existir dentro de los clientes porque estos siguen siendo gobernados en cargos directivos por personas no *millennials* que, por lo tanto, no están

regidos por los temas digitales. En ese sentido muchas veces no entienden por qué es importante y para qué. Es así como lo siguen llevando a temas de mercadeo, lo cual puede limitar los temas de comunicación. Se ha logrado evangelizar a los directivos de la empresa. No ha sido una pelea fácil pero como decía antes va *in crescendo*. Se ha influido en ellos para que el área vaya ganando en importancia y para que se entienda desde lo estratégico y no desde lo táctico, lo cual es el punto central: cómo hacer comunicaciones estratégicas y no sólo cómo usar la tecnología.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ Sin duda. Las tecnologías le han incluido un parámetro que sólo lo digital permite y es la medición. Al tenerla, el negocio de comunicación ya no se basa en las percepciones sino que se puede medir cómo esas percepciones terminan afectando la realidad. No diría que lo han sustituido del todo, pero han venido a completar estudios cuantitativos y cualitativos de información pública con la ventaja de poder hacerlo *on-time*, de poder evaluar el impacto puntual de cada uno de los temas de una estrategia y de una táctica. De los fenómenos destacaría la inmediatez. Por ejemplo, en temas de crisis, ha cambiado completamente y los influenciadores son otros. Si uno lo pudiera resumir, diría: capacidad de medición, capacidad de inmediatez y capacidad de influenciadores.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Creo que el relacionamiento con audiencias se transforma a través de las redes sociales, y han creado un mundo diferente, aparte y paralelo. Creo que las redes sociales son tan importantes como la imprenta en su momento, superan en importancia a lo digital pues crean microcomunidades mediante las cuales los climas de opinión pública se relacionan de modo diferente. Por ejemplo, la discusión de Uber sobre su funcionamiento sería una distinta hace diez años y es otra completamente diferente con las redes sociales. Lo que a un banco como Bancolombia podría preocuparle hace diez años eran otros temas. Ahora las manifestaciones que se pueden generar a través de redes sociales al conectar a la gente, llevarla a que protesten frente a un banco, son completamente distintas, algo que antes no se podía hacer. Esto no responde a un tema digital sino a un asunto de creación de comunidad. Es decir, que la comunidad es la respuesta. Creo que la gran diferencia entre lo digital y las redes sociales es la interacción que logra la comunidad y el poder que tiene para influir dentro de la opinión pública sobre *stakeholders* tan importantes como la iglesia, la policía, los gremios y las ONG.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ A diferencia de lo anterior, no hay una distinción versus una estrategia común. Es decir, debe responder a unos retos, a uno foto hacia donde queremos llegar, a una renuncia de caminos como cualquier estrategia, y a una capacidad de impacto ante cada audiencia de interés, dependiendo de los retos. Es decir, creo que el punto central es que las estrategias se hacen tanto en no digital como en digital de la misma manera. Lo

que cambia son los canales mediante los cuales se va a poder implementar esa estrategia e incidir. Se debe entender que hay diferentes influenciadores y medir, pero la estrategia es exactamente la misma.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Creo que los principios se están aplicando en lo estratégico y no en la ejecución de lo estratégico. Es decir, el planteamiento y el pensamiento estratégico existen pero aún compañías como FTI y la mayoría de consultoras están en el dilema de cómo ejecutar todo lo que tienen que hacer. Esto implica una transformación de las consultoras. Lo digo más como pregunta que como respuesta, porque implica que uno ya tiene que tener *community managers*, por ejemplo. Sin embargo, mi pensamiento es que tener un *community manager* es como tener una persona que sólo escribe comunicados de prensa, y lo que uno necesita es a personas integrales que sepan comunicarse con las audiencias usando diferentes canales. Si es por redes sociales es uno, o si es por un megáfono es otro. A nivel ejecutivo hay una brecha porque los que saben ejecutar son muy tácticos y los que saben pensar son muy estratégicos. Aún no se ha dado esta fusión o este cierre de la brecha, que ya pasó en otros formatos, entre la ejecución y la estrategia.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Sí. Hay una metáfora que me gusta mucho: que la comunicación interna y externa son como dos patas de una misma tijera, que tienen que venir del mismo mango, y deben servir para cortar el mismo papel. Al entender las redes sociales y lo digital como un canal más, no debería haber diferencia. Por el contrario, lo que se hace es fortalecer las comunidades internas al igual que las fortalece a nivel externo. Un ejemplo de la vida real: Bancolombia tiene veinte mil empleados. Por medio de las redes sociales internas uno puede encontrar gustos y similitudes que de otra manera sería muy difícil. Esto le ayuda a un departamento de recursos humanos a entender esa comunidad qué piensa, cómo piensa y qué lo motiva. Se necesita capacidad para sacar información que le permita al departamento ejecutar las ideas que le ayuden. Las empresas están empezando a preocuparse, o más que eso, a ocuparse en entender cómo pueden usar las herramientas tecnológicas y redes sociales para fortalecer su comunidad interna. Uno ya ha entendido que una intranet no sirve para nada si no hay comunidad. Esto nos ha llevado a proponerles que armen especies de Facebook internos o comunidades sobre lo que les interesa, porque sí hay una ventaja para la compañía al tener microcomunidades y un ecosistema construido que permita saber que “si halo hacia acá” se beneficia “este” o se perjudica “aquel”. Las redes sociales se siguen pensando como una herramienta de *marketing* pero en algún momento permearán a todo el mundo. Este cambio se dará cuando los *millennials* lleguen a un cargo de mayor incidencia. En Colombia esto debería ser en unos 15 años, porque ya es parte de su cotidianidad y, por lo tanto, es un canal de comunicación obvio.

5.2.2. Entrevista a Jorge Luis del Castillo (Dattis)

1. _____ Fecha: 4 de junio de 2015
2. _____ Hora: 11:58 a.m.
3. _____ Agencia: Dattis

4. Lugar: Oficinas de Dattis en Bogotá

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Jorge Luis del Castillo

6. Cargo: Vicepresidente

7. Profesión: Comunicador social y periodista (Universidad de La Sabana)

8. Tiempo de vinculación: 12 años

9. E-mail: jorgedelcastillo@dattis.com

10. Teléfono móvil: +57 (311) 876 7221

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 17 años

| | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| 12. Identidad de la agencia | <input checked="" type="checkbox"/> | Agencia de comunicación |
| | <input type="checkbox"/> | Agencia de relaciones públicas |
| | <input type="checkbox"/> | Agencia de publicidad |
| | <input type="checkbox"/> | Agencia de mercadeo |
| | <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |

Nota: Se definen como una firma consultora en comunicación.

| | | |
|--|-------------------------------------|--|
| 13. Caracterización geográfica de la firma | <input checked="" type="checkbox"/> | Empresa colombiana |
| | <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana con presencia internacional |
| | <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| | <input type="checkbox"/> | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| | <input type="checkbox"/> | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| | <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |

Nota: Han participado en redes internacionales y tienen *partners* en distintos países.

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 14. Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes solo en Bogotá |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en las grandes capitales |
| | <input type="checkbox"/> | Opera con clientes en las capitales |
| | <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en todo el país |

| | | |
|--|--------------------------|--|
| 15. Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> | Opera en Bogotá exclusivamente |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en las principales ciudades del país |

| | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Opera en todo el país |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en los países andinos |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en todo el continente |

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

| | | | |
|-----|--|--|---|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> <input checked="" type="checkbox"/> El eje central de la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de alta importancia para la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de la misma importancia que otras <input type="checkbox"/> Una unidad naciente en la agencia <input type="checkbox"/> No es un eje de la agencia |
|-----|--|--|---|

Nota: Dattis construye reputación. Tiene distintas líneas o unidades de negocio que trabajan en pro de la reputación.

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

| | | | | | |
|-----|--|----|-------------------------------------|----|--|
| 17. | ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | Sí | <input checked="" type="checkbox"/> | No | |
|-----|--|----|-------------------------------------|----|--|

En caso de que la respuesta sea “No”, ir a la pregunta 20.

| | | | |
|-----|---|-------------------------------------|--|
| 18. | La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia | <input type="checkbox"/> | |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 19. | Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital | | <input type="checkbox"/> Nivel muy alto de importancia <input checked="" type="checkbox"/> Nivel alto de importancia <input type="checkbox"/> Nivel medio de importancia <input type="checkbox"/> Nivel bajo de importancia <input type="checkbox"/> Nivel nulo de importancia |
|-----|--|--|--|

Nota: El ejercicio de crear una unidad de comunicación digital surge por una demanda del mercado, pero un mercado que consideran no bien educado. Fueron particularmente cautelosos con el tema. Entra en el inventario de frentes y áreas de trabajo que requiere análisis y profundidad. La comunicación digital es vista como canal, no como objetivo.

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí NA No NA

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes? Sí NA No NA

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

| | |
|---|---|
| 22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes? | NA Se subcontrata otra agencia NA Se subcontrata a un <i>freelance</i> NA Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) NA Se contrata personal temporal NA Otra: _____ |
|---|---|

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ Son medios en tiempo real. Es la escala de evolución: prensa, radio, televisión, internet... Internet anticipa las cosas. Hay un tema de tiempo que es impresionante. Esto me parece clave. También es un mecanismo de acceso. Cumple con una función: en los medios tradicionales quien podía comprar un televisor podía ver televisión, el que tenía cómo comprar un periódico... Con la penetración de las tecnologías de la información el acceso es universal a la información. Es un canal que genera un quinto poder, y se llama la desinformación. Las redes sociales son precisamente ese quinto poder. El 70% de los contenidos de Wikipedia están errados, entonces lo que estamos haciendo es desinformando a todo el mundo. Pero me parece importante estar, precisamente para evitar que eso suceda. Pero le doy una importancia altísima. El mundo no va a migrar totalmente a lo digital. Creo que hay un par de generaciones que pueden mantenerse... Mis hijos no entienden yo para qué leo el periódico, pero tarde o temprano también van a tener libros, y van a tener papel. Pero la relevancia y el peso que tiene en sus vidas la comunicación digital va a ser... Es decir, si en nosotros era 20/80, en ellos es 80/20. Sí creo que hay una tendencia a que se invierta.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Sí. Cuando uno se considera social hay una serie de fiestas donde uno necesariamente tiene que estar. No soy un experto, ni creo que existan expertos. Existen expertos en tecnologías de la información, empresas especializadas en su negocio particular... Los de Facebook se conocen a sí mismos. Pero los de Facebook no pueden hablar con propiedad de Google. Es tan grande el mundo, es tan grande el escenario... Hoy en día para uno certificarse en Google tiene que tomar varios cursos. Casi que es una academia completa. Entonces para nosotros es importante, lo tenemos en el radar,

pero no es el estandarte para el tema de reputación. Incluso porque la tecnología no reemplaza al ser humano. Esto, desde mi punto de vista, no el de la compañía. Un presidente acercándose a la gente, a sus funcionarios y dándoles la mano jamás lo va a reemplazar un video corporativo diciendo para dónde va la compañía. O sea, ese contacto humano es diez veces más valioso. Los estudios de neurolingüística dicen que la tecnología no reemplaza ciertos atributos de la humanidad. Puede reemplazar algunas tareas. Para mí las tecnologías de la información y la comunicación son un canal más pero no suple el resto de cosas. En reputación, desde Dattis, estamos convencidos de que es mucho más diciente una acción que una comunicación, y proponemos que las acciones sean lo que comunique, y que después tengan un refuerzo de información. Yo le digo a los clientes: “Haga cosas para que la gente crea, y después las comunicamos y le subimos el perfil a las cosas. Pero haga cosas, porque si no hace nada...”.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ No creo que lo estén reconfigurando. Tienen una incidencia. Se vuelven una parte más. Es como en su momento, cuando las agencias de publicidad encontraron el peso que tiene el *branding*, y nació el *branding*, y es una pata más de la mesa. Yo veo el ejercicio de comunicaciones así: publicidad comunica, BTL comunica, *branding* comunica, digital comunica... Todos son procesos de comunicación, pero a la larga son las patas de una mesa y la tabla que está encima de la mesa es superior al canal. Es decir, las redes sociales son un canal que está teniendo un rol importantísimo, cada vez una preponderancia mayor, por lo menos desde el punto de vista de la penetración, acceso, información universal, etc., pero no quiere decir que estén desplazando todo lo demás. Es similar a una discusión que tuve hace poco sobre la inteligencia artificial. Si la inteligencia artificial se desarrollaría tanto que llegaría al punto que estuviéramos creando nuestra propia destrucción.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ No. Para mí es un canal más. Vuelvo a mi metáfora: prensa, radio, televisión, etc. Va a ser el medio dominante, no me cabe la menor duda, pero no va a ser el único. No creo que en el mediano plazo, me refiero a unos diez, quince años, todo funcione solamente por redes sociales. No. Van a seguir existiendo las emisoras. Puede desaparecer el radio, puede desaparecer el televisor, puede desaparecer el periódico impreso, pero no los van a reemplazar las comunidades sociales sino que van a haber periódicos *on-line*, radios *on-line*, todo *on-line*. Cambia el aparato, pero la estructura y el concepto que está detrás yo no creo que desaparezca.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ Prudencia. No es posible sabérselas todas. Todo puede pasar en las redes sociales. Todos los días se inventan algo. Cuando digo prudencia me refiero a que tiene que ser con “pies de plomo”. Si va a tomar una decisión de meterse en ese terreno, desde el punto de vista de comunicación organizacional o reputacional, tiene que hacerlo muy a conciencia y con una absoluta claridad de qué es lo que está haciendo. Luego,

creatividad, porque son tantos los canales, mecanismos y herramientas para poder sobresalir en ese maremágnum de posibilidades... Es decir, cuántas *apps* hay. Solamente con las aerolíneas que se inventaron sus propias *apps*, ya todas están migrando sus ventas de tiquetes. Y ahora existen *apps* que aglutinan a las aerolíneas, y después de estas surgieron *apps* en las que se encuentran negociaciones por volumen de las aglutinadoras de las aerolíneas. Luego, se tienen que estar reinventando. Entonces, creatividad e innovación al cien. Lo siguiente es consistencia. No es que vengo, aparezco y desaparezco. Ejemplos de consistencia: Richard Brandson. Desde que nacieron las redes sociales él lo entendió y así se ha mantenido. Y por último, foco. Porque no se trata, como cuando nació la comunicación organizacional, de información. Contar todo en todas las direcciones. Es contar qué, por qué canal y con qué propósito. Es parte de mi experiencia con mis clientes: "Es que me voy meter a las redes sociales". "Sí. Pero es que usted tiene veinte mil PQRs al día. Donde usted abra redes sociales la situación se desborda y usted no tiene capacidad de respuesta". Otros dicen: "No, es para un tema de mercadeo". Entonces: "Utilice la herramienta para vender, en los canales para vender, de la forma para vender". Muy pocos llegan con la conciencia de que quieren construir reputación o informar porque las redes sociales, vuelvo y digo, no han reemplazado a los periódicos ni a los medios tradicionales. La gente sí está informada: el que sigue Terra, el que sigue El Tiempo, el que sigue canales de televisión... Pero llega un punto en que satura. Por ejemplo, la gente que sigue en Twitter a Caracol o a RCN radio, que publican un *tweet* cada tres minutos, ven el *tweet* que les llegó en ese instante, pero al resto no le han hecho seguimiento. Entonces el foco lleva a preguntarnos: "¿El medio para qué?". Si volviéramos a Mc Luhan, el medio ya no es el mensaje, sino, el medio es la herramienta para lograr algo. Es decir, la comunicación debe buscar un propósito y no simplemente propagar información.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Absolutamente. Respecto a la prudencia, a todos los clientes que nos dicen: "Voy a entrar a redes sociales", lo primero que les decimos es que es un tema de auditoría para saber qué está pasando en su ecosistema digital; veamos cuál es la realidad, cuál es el entorno, qué está pasando con usted, con sus competidores. Es decir, no entrar "en frío". Sobre la creatividad, generar nuevos productos que les añadan valor a los procesos de comunicación del cliente. Fundamentalmente cuando creamos nuestras unidades especializadas, entre ellas la de comunicación digital, es para materializar cosas que les estamos diciendo. Por ejemplo, podemos decirle: "Usted tiene que establecer relaciones con líderes de opinión del sector automotriz". Entonces, ¿cuál es el mecanismo para generar "enganche"? Es importante aclarar que en Dattis somos enemigos de avatares y *trolls*, en el sentido de que yo no le digo al cliente que entre más gente tenga... No, construya comunidad de verdad, una comunidad honesta. Es el caso de Santos y Uribe, que tienen la misma cantidad de seguidores en Twitter, y con una herramienta que mide cuántos son *trolls* y cuántos son de verdad se concluye que el 70% son *trolls*. Entonces el ejercicio es construir comunidades de verdad y generar herramientas específicas. Necesitamos creatividad en eso, y creatividad también en la forma, en el procedimiento y en la metodología de construir comunidad. Sobre la consistencia, si usted se mete: Dinamización, SEM, SEO... Hay clientes que han llegado por crisis. Una vez que entras, parte del punto a favor o en contra que tiene el tema digital es que es un histórico gigantesco, y lo consigues. Algo que pasó hace 7 años... Para una charla busqué Pozzetto, que no existía en las redes sociales, pero hay mucha información sobre el caso. Usted es atemporal a eso y hay mucha información periodística sobre el asesino del restaurante Pozzetto. Entonces el ejercicio, cuando llegan con crisis, es que yo les digo: "Cuidado que una vez adentro hay que saber qué vas a hacer con la herramienta". Bien, solucionas la crisis, ¿y después? Uno no puede

abrir canales, aunque técnicamente lo puedas hacer, pero reputacionalmente si resuelves el problema, te sales y matas a la comunidad. Pero tú no eres el dueño de la comunidad. En estos procesos de comunicación quien es el dueño de la información no es la compañía. Cuando se crea comunidad la información es de todos. Esto es algo que le cuesta entender a las compañías. Si usted dice algo puede haber diez posiciones distintas alrededor de lo que usted dijo, y usted no puede controlarlas ni hacer que digan “a”, “b” o “c”. Usted construye comunidad alrededor de un tema, por eso debe tener mucha claridad. Y con respecto al foco, esto es planeación estratégica. Lo he vivido con proveedores de algunos clientes, a quienes les dicen que si ya tienen una estrategia de comunicación y un foco sólo deben darles los contenidos para que ellos empiecen a dinamizar, les arman una “parrilla”, y esto va para Facebook, esto para Twitter, esto para Instagram... No, ¿información para qué?, ¿Con que objetivos y propósitos? Pero la ventaja que yo claramente le reconozco a las redes sociales... En Dattis creemos que la reputación es un activo tangible. Cada vez es más factible medirlo en el terreno *off-line*. Existe Merco, Great Place to Work, Rep Trak, etc. Pero la ventaja con las redes sociales es que sólo presionas *enter* y sabes cuántos te vieron, cuántos te dieron *like*, cuál es la palabra, la sensación, la emoción... Es decir, todos los factores que antes era difícil medir (*top of heart, top of mind*) lo mides en tiempo real con esta herramienta. Aunque no siempre se está usando para eso, no hay conciencia de esa utilidad.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Hay una herramienta que se llama Yammer que hace esto. La empresa Gas Natural Fenosa la utiliza. Es una herramienta muy potente. En Dattis, al tener nuestra unidad digital, lo que hicimos fue crear grupos cerrados de Facebook y grupos cerrados de Twitter. No deja de existir el riesgo de “hacking” y de intrusos. Conocí hace unos años que Bayer tenía una especie de ICQ empresarial y es un mecanismo de conexión también muy potente. Entonces, aunque no han tomado mucha fuerza, yo sí creo que vale la pena y que hay que potenciarlo y fomentarlo en comunicación interna porque genera cohesión. Nosotros tenemos un proyecto que se llama Datta que es una plataforma de conocimiento donde guardamos los casos de las no menos de trescientas cuentas que han pasado por esta compañía. Como las personas no están todo el tiempo entrando a la biblioteca a ver libros y conocer esa historia, para refrescar ese conocimiento tenemos un canal de Facebook con video y acceso a documentos para que los empleados se enteren de buenas prácticas que hemos tenido en el pasado.

5.2.3. Entrevista a Gonzalo de Francisco Zambrano (Newlink)

1. Fecha: 16 de junio de 2015
2. Hora: 4:03 p.m.
3. Agencia: Newlink
4. Lugar: Oficinas de Newlink en Bogotá

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Gonzalo de Francisco Zambrano
6. Cargo: Director ejecutivo

7. Profesión: Politólogo (Universidad de Los Andes)
8. Tiempo de vinculación: 5 años
9. E-mail: gonzalo.defrancisco@newlink-group.com
10. Teléfono móvil: +57 (311) 259 9111

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 12 años

12. Identidad de la agencia
- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Agencia de comunicación |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de relaciones públicas |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de publicidad |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de mercadeo |
| <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |

Nota: Se definen como una agencia de comunicaciones estratégicas.

13. Caracterización geográfica de la firma
- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana |
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana con presencia internacional |
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| <input type="checkbox"/> | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |

Nota: Es una empresa multinacional, pero la oficina en Colombia es de mayoría accionaria nacional. Utiliza el nombre de la marca corporativa.

14. Alcance de la operación dentro del país
- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes solo en Bogotá |
| <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en las grandes capitales |
| <input type="checkbox"/> | Opera con clientes en las capitales |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en todo el país |

15. Incidencia geográfica de la operación desde Colombia
- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Opera en Bogotá exclusivamente |
| <input type="checkbox"/> | Opera en las principales ciudades del país |
| <input type="checkbox"/> | Opera en todo el país |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Opera en los países andinos |
| <input type="checkbox"/> | Opera en todo el continente |

Nota: En ocasiones supervisan otras agencias de la región porque el *hub* es Bogotá. También tienen una actuación global con una de sus cuentas, Corferias, a quien le manejan la prensa internacional.

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|-----|--|--|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;">X</div> <div>La comunicación estratégica es para la agencia:</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>El eje central de la agencia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Una unidad de alta importancia para la agencia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Una unidad de la misma importancia que otras</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Una unidad naciente en la agencia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>No es un eje de la agencia</div> </div> |
|-----|--|--|

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

17. ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí X No

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

- | | | |
|-----|---|-------------------|
| 18. | La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia | <u> </u> |
| | La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia | <u> X </u> |

Nota: La unidad tiene un nombre propio. Se llama Factory. Esta también maneja cuentas en comunicaciones de mercadeo.

- | | | |
|-----|--|---|
| 19. | Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;">X</div> <div>Nivel muy alto de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel alto de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel medio de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel bajo de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel nulo de importancia</div> </div> |
|-----|--|---|

Nota: Se reconoce la importancia, porque todo el mundo está usando las herramientas digitales, pero hay un debate al interior de la empresa sobre temas críticos de la comunicación digital.

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí NA No NA

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestán servicios en estos temas a sus clientes? Sí NA No NA

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes?
- | | |
|----|---|
| NA | Se subcontrata otra agencia |
| NA | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| NA | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| NA | Se contrata personal temporal |
| NA | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ Hace muchos años en la revista Lámpara Santiago Pardo escribió un artículo sobre la idea de que el mensaje es el medio. Luego de leer ese artículo, uno se pregunta si hoy el mensaje es el medio, frente al tema de los medios digitales. Yo lo que creo es que finalmente es otro medio, solo que es un medio de propiedad colectiva. Es un medio donde sí hay capacidad para informarse, pero hay que ponderar esa información. Es un sitio de opinión. Entonces para mí el tema es que si usted va a enviar un mensaje, ese mensaje debe ser el mismo que usted da en la comida, en el discurso, en la entrevista, en el comunicado de prensa, o en un *tweet*. Que vaya con un lenguaje distinto, es otra cosa. Si usted está hablando en una conferencia, pues el mensaje se argumenta, se sustenta... Si usted va a hacer un comunicado de prensa, pues debe ser escueto... Pero si usted lo tuitea, debe ser una frase. Pero en el mensaje, si usted está hablando de algo, no puede estar diciendo dos cosas distintas, si es usted. Para mí lo digital es otro medio. No debe considerarse aparte, aunque ¡vaya medio! El mensaje hoy es el medio. Entonces hay el peligro de que genere duda, porque como viene en ese medio... Lo que quiero decir es, que si a mí me llega una información por Twitter, yo creo que uno debe interpretar que es más opinión que información. A eso voy, el mundo digital es el mundo de la opinión, del debate. Pero es un medio democrático y por eso tiene una altísima importancia, porque es que no existe un Twitter VIP. Todo el mundo está igualado, independientemente de que el celular o el computador sea más o menos caro, pues la frase está ahí y es igual para todos. Es absolutamente democrático e igualitario, es socializante, es global. Es aterrador el mundo que nos ha tocado vivir de cambio por eso, lo que no significa que es la mejor manera de informarse. Ahí es donde yo 'paro en seco'. Es espectacular para opinar. Por eso creo que al final el péndulo se va a devolver, y si uno se quiere informar por Twitter, pues uno espera los tuits del editor de El Tiempo, que me informe el director de RCN Televisión, o que me informe Rodrigo Pardo, o Alejandro Santos. Ni siquiera siento que me estoy informando con Daniel Samper, aunque yo opino ciento catorce por ciento como él opina. Pero estoy hablando de opinión, no estoy seguro de si de verdad esto pasó. Es necesario averiguar qué fue lo que pasó, porque el tipo es exagerado, como el humor exagera, es una caricatura en palabras, y la realidad no es siempre así. Entonces hay que entrar a El Tiempo, a El Espectador. También alguien dirá: "Que me informe Voz Proletaria". Perfecto. Es decir, uno tiene sus medios, y uno quiere saber realmente qué

pasó. También tiene unos límites desde lo personal, porque uno no puede andar detrás del Twitter. Yo entro normalmente por las noches, pero no puedo estar todo el día en eso, porque no puedo trabajar. Para mí es como si uno se entretuviera, entonces en vez de ver televisión, ve Twitter, o en vez de leer, ve Twitter, y luego uno lo deja. En las comunidades tuiteras es otra cosa, pero no todo el mundo puede hacer eso.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ En esto hay un debate. Lo que sí tenemos claro es que nunca estaremos de acuerdo en fomentar la mentira o el descrédito como parte de una estrategia de comunicaciones. Afortunadamente nunca ningún cliente nos ha pedido eso. El desacuerdo va por el tema de que las redes no son de una sola vía, son de dos vías. Entonces, si tú te pones en las redes simplemente a informar, eso es un plano, y finalmente ahí sí es puramente otro medio más de información. Como ejemplo, en Estados Unidos, una empresa como Sears, dice: “Tenemos una nueva área de crédito”, así informa. Pero si se abre una conversación, si tú te metes, tú te sales, porque es que, del otro lado, los que opinan no siempre son el ciudadano común y corriente que está en plan normal de preguntar: “¿Sí?, ¿y cómo es ese crédito?”. Ahí hay un tipo que es ‘duro en la vaina’ que dice: “Sí, pero ¿qué tasa de interés tiene?... Claro, ¡esto es típico! Ustedes lo que quieren es no solamente vendernos productos carísimos...”. Y uno cree que ese tipo es representativo de la sociedad. Pero no. Es un tipo ‘neura’, que le gusta hacer eso, y no tiene capacidad de establecer una conversación normal y sencilla, sino que es la de la polémica. Si te metes en el tema ambiental, y una empresa minera saca un tuit de algo, y se le vienen en contra doscientos tipos diciendo: “Hipócritas. Ustedes dicen que les interesa la comunidad...”. Pero la persona que dice: “Quiero saber si es verdad”, o, “interesante, se va a generar empleo, pero ¿qué tanto daño ambiental va a haber?”. El que tiene una visión ponderada, ese no participa en las redes. Es la gente que quiere opinar la que participa, y no se ven las opiniones con sentido común. Hay que saber que si uno necesita ir al debate, y lo importante es el debate, perfecto. Pero si usted lo que quiere es solamente informar, es muy plano. Porque si tú no vas a dar la conversación, se vuelve difícil. Ahora, que tú quieras que la opinión tuya, que alguien amigo tuyo esté tuiteando y defendiendo tu opinión, es válido mientras eso sea genuino y legítimo. Pero repito, no es tan sencillo.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ Totalmente. Nosotros no existiríamos si eso no existiera. Por ejemplo, el correo digital que hace que la información fluya entre el consultor y el receptor. Si eso no existiera, yo no creo que pudiéramos existir nosotros. No es que nos haya cambiado, es que nos hizo posible. Antes, en este mundo, la posibilidad de tener un número de clientes era limitada a muy pocos. Hoy a mí me llegan trescientos correos al día. En el mundo anterior, había una central de correos abajo... Pero no. No es que se hiciera distinto. Es que no era, no se podía.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Antes la consultoría era muy individual. No era *outsourcing*. Era un consultor: “¿Tú qué opinas de...?”. “¿Será bueno que yo...?”. Y eran muy pocos. Con los medios sociales ahora hay más disponibilidad de que la información fluya muchísimo más rápido y que yo tenga la capacidad de atender más clientes. Así de sencillo. Y de una manera efectiva. Y puedo hacer *outsourcing*. Es decir, me puedo encargar de cosas en las que ellos tenían gente encargada de... Eso es lo que finalmente está pasando. Por eso es que tenemos sentido. Entramos a hacer *outsourcing*, a reemplazar las tareas que otros hacían. “¿Quién me redacta un comunicado?”. “Yo se lo redacto”. Pero imagínese eso con una carta, que va el mensajero y lleva la carta. No, “díctemela”, o “¿le paso un fax?”. Eso era muy lento. No había forma. Ahora es una cosa de segundos, y salió el comunicado. Yo le puedo ayudar a hacerlo, le puedo ayudar a redactarlo, y después le puedo ayudar a enviarlo. Yo ya no necesito un mensajero porque se va electrónicamente.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ Creo que el principio que es muy importante es que es absolutamente esencial estar pendiente de lo que está ocurriendo en medios sociales. Pero nunca se puede pensar que eso es el todo. Porque me parece democrático que todo el mundo lo pueda usar, y que todo el mundo pueda acceder de manera igual. Pero esto no significa que lo que se dice esté diciendo lo que piensa todo el mundo. Es estar pendiente, pero reconociendo que no es la única tendencia que hay. Porque es que el ciudadano pasivo es mayoritario y ‘le importa un comino...’. Lee la vaina y dice: “Ah, bueno”, o “ah, sí”, o “no”. Nunca sabemos qué dice, a menos de que haya una encuesta... [...]. En cambio hay otro que sí opina. Ese que opina es hoy un personaje distinto. El principio es que la verdad no impera en las redes. Es un pulso de opinión, y uno no sabe qué es lo que está pensando la gente.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Se aplican, porque uno no puede meter a los medios sociales a unas empresas que tienen un papel muy importante en la sociedad, por los productos que están ofreciendo, por el trabajo que están haciendo, y ofreciendo también a la gente, ya que posiblemente podían llegar a tener un nivel de polémica y de confrontación. Entonces, desde esa perspectiva, hay que tener cuidado de llevar al cliente a ese punto. Es tener el cuidado de: “Ojo se mete usted en un tema en el cual la interlocución que se genera con la sociedad le produce más dificultades que beneficios, y no necesariamente es una interlocución representativa”. Es el caso del tema minero. La mayoría de la gente que podría llegar a ser beneficiada con un proyecto minero de gran envergadura no va a opinar. En cambio, el ambientalista opina, a veces con argumentos que son válidos y que son ciertos, pero otras veces no. Y entonces le toca a uno mirar: “Un momento. Si me lo dice un tipo como Julio Carrizosa, o como Manuel Rodríguez, pues *wow*, espérese”, porque está hablando el presidente de la Red de Formación Ambiental, o está hablando un ambientalista serio. Es un problema de uno valorar la opinión. Pero, ¿tiene sentido para una empresa meterse en ese debate? Esa es la gran pregunta que nosotros hacemos. Ahora, pueden haber cosas en las que si puede ser chévere, como: “Mire, yo estoy vendiendo este carro”, “¿ya probaron el nuevo Renault eléctrico?”. Ahí se puede generar una conversación amable, porque no son temas polémicos. Pero cuando los temas son polémicos, ‘virgen santa’. Eso hay que ponderarlo.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ No es un tema de balance. A mí me parece muy bien que un presidente de una empresa tuitee. Pero eso me parece muy bien hasta el día que haya sindicato. Porque el día que haya un sindicato, el sindicato estará interesado, y le va a revirar, y entonces va a terminar siendo un sitio de conversación entre el sindicato y el presidente delante de todos los trabajadores, y volvemos al tema: la verdad pasa a segundo plano. Es decir, creo que en ambientes positivos tiene mucha utilidad, es súper útil. Y cuando hablamos de medios digitales, pues un presidente puede enviar un videoclip, o enviar un mensaje por las mañanas hablando a una cámara y deseándole a la gente... Eso puede ser chévere. A ese nivel, me parece que tiene todas las opciones y todas las posibilidades como forma de comunicación interna. Pero no lo veo como un balance frente a lo otro... Ahora están las carteleras digitales. Eso ya está inventado. El 'chínche' está muriendo. Hay empresas que tienen un Facebook interno. Todo eso está bien, pero dentro de ambientes que uno consideraría positivos, donde hay que informar cosas, más que debate, donde surjan preguntas, y entonces todos pueden ver las preguntas: "Ah, buenísimo el plan de créditos que nos acaban de lanzar", y entonces surgen las preguntas que todo el mundo quiere hacer. Todo el mundo se entera. Entonces ya uno sabe: "Voy a tomar el plan de créditos que me ofrece recursos humanos", o "no", o "el plan de estudios para...". Eso me parece muy bien, porque las preguntas se dan en colectivo, y toman la agilidad de los medios digitales. Pero si tú ya tienes un sindicato, eso se vuelve inmanejable. No lo necesitamos. Toca cerrarlo, porque como la verdad no importa. Y muchas veces en ese tipo de conflictos el fin justifica los medios, y tu puedes decir, o crees que tienes el crédito de poder decir una mentira para poder lograr un objetivo. Entonces empieza todo el mundo a decir unas cosas... Y ¿qué hace la empresa? Pues cierra eso. Para mí es una herramienta en positivo. Ahora, si yo voy como ciudadano, siempre diré que es muy democrático, porque ofrece una oportunidad para que mucha gente opine y diga cosas entre ella misma. Y ese carácter democrático también aplica al interior de la empresa, pues usted tiene la posibilidad de oír, de promover las cosas, en un tono muy amable, de modo muy rápido, muy ágil, de recibir opiniones sobre alguna idea, sobre alguna propuesta, así sea algo *light*: "Oiga, vamos a cambiar el color de la..., ¿qué color les gusta?". Pero si uno va al tema del plan de retiro voluntario, pues lo que se genera ahí es un 'tierrero', porque no es posible controlando la información profunda y el dato profundo. No es como si se sentaran dos personas muy claras a debatir, y uno mira. No, eso se vuelve una discusión muy democrática, y un poco caótica, que tiene el problema de si se pueden lograr los objetivos que se están proponiendo.

5.2.4. Entrevista a Ramón Jimeno Santoyo (Jimeno Acevedo Restrepo)

- | | |
|----|--|
| 1. | Fecha: 30 de junio de 2015 |
| 2. | Hora: 12:02 p.m. |
| 3. | Agencia: Jimeno Acevedo Restrepo |
| 4. | Lugar: Oficinas de Jimeno Acevedo Restrepo en Bogotá |

A. Datos generales del directivo

- | | |
|----|--------------------------------------|
| 5. | Nombre: Ramón Augusto Jimeno Santoyo |
| 6. | Cargo: Socio - Gerente |

- | | |
|-----|--|
| 7. | Profesión: Abogado (Universidad de Los Andes) |
| 8. | Tiempo de vinculación: 17 años |
| 9. | E-mail: a@ramonjimeno.com |
| 10. | Teléfono móvil: +57 (315) 324 0429 |

B. Datos generales de la agencia

- | | |
|-----|-----------------------------|
| 11. | Años de existencia: 17 años |
|-----|-----------------------------|

- | | | |
|-----|-------------------------|--|
| 12. | Identidad de la agencia | <input checked="" type="checkbox"/> Agencia de comunicación <input type="checkbox"/> Agencia de relaciones públicas <input type="checkbox"/> Agencia de publicidad <input type="checkbox"/> Agencia de mercadeo <input type="checkbox"/> Otra: _____ |
|-----|-------------------------|--|

Nota: Mezclan relacionamiento con la comunidad, reputación, manejo de crisis, relaciones públicas, manejo de medios y responsabilidad social empresarial.

- | | | |
|-----|--|--|
| 13. | Caracterización geográfica de la firma | <input checked="" type="checkbox"/> Empresa colombiana <input type="checkbox"/> Empresa colombiana con presencia internacional <input type="checkbox"/> Empresa colombiana parte de una red internacional <input type="checkbox"/> Representación de una empresa extranjera en Colombia <input type="checkbox"/> Empresa multinacional con oficina en Colombia <input type="checkbox"/> Otra: _____ |
|-----|--|--|

- | | | |
|-----|---|---|
| 14. | Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes solo en Bogotá <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes en las grandes capitales <input type="checkbox"/> Opera con clientes en las capitales <input checked="" type="checkbox"/> Cuenta con clientes en todo el país |
|-----|---|---|

- | | | |
|-----|--|---|
| 15. | Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> Opera en Bogotá exclusivamente <input type="checkbox"/> Opera en las principales ciudades del país <input type="checkbox"/> Opera en todo el país <input checked="" type="checkbox"/> Opera en los países andinos <input type="checkbox"/> Opera en todo el continente |
|-----|--|---|

Nota: También operan en Chile, México y Panamá.

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|-----|--|--|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;">X</div> <div>La comunicación estratégica es para la agencia:</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>El eje central de la agencia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Una unidad de alta importancia para la agencia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Una unidad de la misma importancia que otras</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Una unidad naciente en la agencia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>No es un eje de la agencia</div> </div> |
|-----|--|--|

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

- | | | |
|-----|--|---|
| 17. | ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;">Sí <u>X</u></div> <div>No <u> </u></div> </div> |
|-----|--|---|

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

- | | | |
|-----|---|---|
| 18. | La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;">X</div> </div> |
| | La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> </div> |

Nota: La unidad digital nunca será un área independiente porque el concepto es estratégico. No se trata de abrir otros negocios sino de ser integrales, entonces, en caso de ser necesario usan a las agencias especializadas.

- | | | |
|-----|--|---|
| 19. | Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel muy alto de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel alto de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;">X</div> <div>Nivel medio de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel bajo de importancia</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px; margin-right: 5px;"></div> <div>Nivel nulo de importancia</div> </div> |
|-----|--|---|

Nota: Nivel medio, pero ascendente. Está creciendo mucho pero todavía no es masivo.

Ir a la pregunta 23.

- | | | |
|-----|--|--|
| 20. | ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;">Sí <u>NA</u></div> <div>No <u>NA</u></div> </div> |
|-----|--|--|

- | | | |
|-----|--|--|
| 21. | A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;">Sí <u>NA</u></div> <div>No <u>NA</u></div> </div> |
|-----|--|--|

temas de comunicación ¿prestan servicios
en estos temas a sus clientes?

En caso de que la respuesta sea “No”, ir a la pregunta 23.

- | | | |
|---|----|---|
| 22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes? | NA | Se subcontrata otra agencia |
| | NA | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| | NA | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| | NA | Se contrata personal temporal |
| | NA | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ Alta. Porque los clientes que tienen contacto público masivo en Colombia ya son susceptibles de crisis que se originan en el mundo digital y que se desarrollan muy rápido. Entonces hay que tener un oído, una lectura muy rápida y una capacidad de reacción para esos clientes. Ahí es muy importante, y clientes como Alpina y Carrefour han tenido experiencias muy fuertes de crisis digitales, y aunque no era nuestra responsabilidad y hubo falla general, no se atendieron a tiempo las dos crisis. Esto provocó que se montara rápidamente la alerta temprana, los manuales de crisis digitales y el diseño de una estrategia digital. En este tipo de clientes es muy importante. Y en los clientes que tienen temas sofisticados, también. Es decir, masivo y sofisticado, los dos extremos. Como caso sofisticado el Hotel *Six Senses* en el Parque Tayrona, que tiene una audiencia muy pequeña en la que nos interesa la gente que toma decisiones: el sector hotelero, el sector de ecoturismo, el sector ecológico, el sector de gobierno relacionado con el ecoturismo, Proexport, etc., para llegarles por el camino digital. Entonces, también en estos temas de alta sensibilidad el mundo digital es muy importante porque llegas muy rápido. En este caso hicimos un video para mostrar que la situación del parque requería un cambio de política. Lo hicimos muy rápido, lo pusimos en redes y aunque no se masificó, llegamos a las audiencias que necesitábamos, que eran dos mil o tres mil personas. Aquí no era un problema de crisis sino de formación de opinión. Por estas dos razones es bastante importante para nosotros.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Todavía no. Nosotros estamos un poco atrasados en este escenario pero el año pasado tomamos la decisión de entrar con mucha fuerza en el mundo digital con la visión estratégica. Y esa visión estratégica es hacer inteligencia de las redes para detectar hacia dónde va el tratamiento de las marcas por parte de las distintas audiencias. Entonces estamos analizando distintos *software* para comprar esa capacidad de leer y tener un equipo humano que interprete los temas que nos interesan, no para la línea cotidiana de las empresas sino para la línea estratégica. Entonces, nuestra dirección es esa. Entramos un poco tarde pero hacia allá vamos. Las agencias de publicidad fueron las primeras en asumir ese rol. Generaron una orientación del tema digital hacia la marca, hacia el *marketing*, y las empresas descuidaron el lado más

estratégico. Por eso creo que en Colombia estamos tarde en ese ejercicio. A las empresas les cuesta mucho trabajo entenderlo y mucho trabajo entrar en el diálogo social por las redes. Y a nosotros también.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ Sí, bastante. Y lo van a reconfigurar muchísimo más porque permiten desplegar soluciones que antes eran supremamente costosas, en especial campañas educativas a las audiencias especiales de los clientes. Si haces un video no tienes que arrendar un teatro, ni un espacio de televisión. Sólo lo pones en las redes e inmediatamente tienes una campaña educativa. También para la respuesta a crisis es muy importante. Los blogs que se pueden montar con los argumentales. Esto es muy efectivo para las empresas. El negocio se ha afectado positivamente porque, como en el caso de esta empresa con tres socios *senior* con mucha experiencia en muchos campos, pones mucho más rápido al servicio del cliente tu análisis y tus recomendaciones, y con mayor profundidad. Este tipo de empresas se han beneficiado muchísimo porque servicios tradicionales como el de lectura de medios o seguimiento de medios en versión impresa casi no agregan valor, en cambio hoy detectamos crisis tempranas en las que al verlas le decimos inmediatamente al cliente lo que tiene que hacer, y esto da una ventaja muy grande. Entonces salen los *junior* que están analizando los medios y entran los *medium* y *senior* a analizar información más sofisticada y esto le agrega mucho valor al cliente. De este modo uno se adelanta en el tiempo y se completa el espectro de servicios. La desventaja es el equipo humano porque estas empresas no son grandes, salvo las multinacionales, por lo tanto el costo de capacitar a la gente es muy alto. Esto es una desventaja porque si tú quieres innovar tienes que crear el perfil, contratar a una persona nueva y no se hace el esfuerzo de llevar a una persona a que estudie, investigue y regrese seis meses después. Esto es una desventaja porque se pierde talento.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Los medios y redes sociales hacen perder mucho tiempo por la sensibilidad de los clientes a las redes. Justamente porque no hay una capacidad de análisis del significado de lo que circula por las redes, entonces se generan una cantidad de alarmas absolutamente falsas e innecesarias que consumen mucha energía y esta es una distorsión importante que se genera con todo el mundo digital y en especial el de las redes. Se pierde mucha energía y mucho tiempo en cosas innecesarias. Lo segundo, que ya se ha superado, es que te obliga a establecer quiénes son los generadores de opinión y los generadores de tendencias en las redes. Te obliga a investigar cuáles son esos perfiles, quiénes tienen tantos seguidores, quién realmente sigue a los seguidores y te permite afinar, sobre todo para audiencias jóvenes, de menos de 35 años, cómo llegar a los temas. Esto es una ventaja muy grande porque se complementa con los medios tradicionales. Una vez se tiene el mapa al día de generadores de opinión digitales afecta muy positivamente porque te permite establecer un diálogo con los generadores de opinión y no con todo el mundo, es decir, con los que están irradiando... Llevan el negocio a nuevas tecnologías y nuevas metodologías de interpretación y de lectura. Obligan a un cambio tecnológico bastante grande y de equipo humano. Desde el punto de vista del negocio lo afecta en que no está todavía suficientemente valorado. Tienes que hacer inversiones importantes en *software* y en equipo humano, pero el cliente

todavía no valora el servicio que significa eso. Curiosamente el que ha tomado la vanguardia es el gobierno y no el sector privado. Nosotros trabajamos el caso de Santurbán en el Ministerio de Medio Ambiente. Lo hicimos con tecnología digital, funcionó muy bien y el gobierno nos dejó trabajar con entera libertad. En cambio el sector privado le tiene mucho miedo. Entonces esto afecta el negocio. El miedo es porque Colombia se volvió un país de empresas corporativas globales: Cencosud, Carrefour, Avianca, etc., entonces su cambio cultural, el cambio de procedimientos, es muy lento, mientras que el gobierno da la orden y cambia. Para cambiar a Gtech, que es Baloto, tienes que ir a Canadá, y de Canadá a Londres, entonces cualquier cambio se demora tres meses. Las redes sociales las monitorean casi todas desde afuera, como si fuera un *call center*, entonces te llega el monitoreo cuando hay una crisis de esas que pueden ser falsas. Si salió una persona que dijo que Gtech era corrupta, resulta que esa persona era alguien que no tiene ninguna importancia pero despierta una alerta con un protocolo que está diseñado muy globalmente. Colombia todavía es un país muy intermedio, no es un mercado importante, entonces los cambios se hacen de acuerdo con la importancia del mercado. Primero se hacen en Brasil, México, Argentina, Chile, y luego sigue Colombia.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./El principio fundamental es tener una capacidad de análisis sobre herramientas ciertas, que es lo que creo que es más complicado. Saber exactamente qué es lo que está pasando y en dónde; focalizar los diálogos que hay en las redes sociales; poder ver qué está pasando en un grupo, en un sector. Este es un principio que ha sido difícil de establecer; tener una información cierta para poder actuar. Las redes en Colombia no son usadas por el 80 o 90% de la población, sino por el 20 o 30%, aunque hay unas cifras que se muestran más altas. Pero las redes que son interesantes para este negocio son un porcentaje muy pequeño. Por lo tanto, un principio es no dejar distorsionarse por las redes, que es lo que ocurre muy frecuentemente. Y el ejemplo más sencillo es cuando sale un artículo crítico contra una empresa en un periódico y aparecen ochenta comentarios de los cuales setenta son negativos, escritos por desocupados o personas entrenadas, y esto distorsiona. Entonces el principio es dejar, no que la situación pase, sino valorarlo muy rápido de forma adecuada. Hay también un tema muy importante que está asociado a la formación de la gente: hay un desnivel muy alto en la capacidad de lectura e interpretación de la gente joven. Hay un bajo nivel de lecturabilidad y de comprensión de lo que se está diciendo en las redes en un contexto, y esto genera una dificultad enorme. Si ponemos a un joven de veinticinco años y a otro de treinta y cinco a analizar el mismo tema de redes el análisis resulta totalmente diferente, por lo que se necesita contar con gente estructurada, gente que tenga capacidad de leer, capacidad de escribir y capacidad de interpretación. Personas que no saben escribir, no saben sintetizar o interpretar un texto, no sirven para este oficio.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Ya se ha logrado, gracias a las agencias de publicidad y a muchas agencias que surgieron, que son muy rápidas, muy buenas en lo táctico, pero que no tienen la capacidad de proyectar lo que están descubriendo. Es como la minería, el minero que viene con todas las herramientas y ve que hay una traza de oro, pero que no es significativa, y el baquiano que pierde mucho tiempo excavando donde no hay oro.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Es una buena pregunta. Es un debate que hemos tenido, como ya lo decíamos, integrar lo táctico a lo estratégico es lo que se busca acá. No se requiere que todo el mundo entienda o interprete lo que es la función de las redes sociales, o de la tecnología digital. Pero sí se necesita que los dos mundos estén interrelacionados. Es decir, que alguien sea capaz de entender, frente a un problema que no involucre redes, cómo se puede meter en tecnología digital. Es el caso de las campañas publicitarias o educativas. Trabajamos un caso de campañas digitales con Naciones Unidas sobre violencia de género en mujeres. A un veterano como a mí no se me ocurre tan fácil como al joven que está formado en estas tecnologías una solución que integre mi problema en las redes; y el joven tiene una cantidad de materiales pero no tiene la forma de proyectarlos. Entonces, hay que mantener los dos mundos separados mientras se forma un conocimiento que da en parte la experiencia, aunque poco a poco se irán integrando. Esto, mientras madura el país. Este país sigue siendo muy inmaduro en el manejo de la opinión pública. Es una particularidad de Colombia. Casi todo el mundo se mueve sobre los mismos principios, aunque hay unas diferencias que se ven en la prensa, en la forma de expresarse de la opinión pública. Los debates públicos en Colombia desde hace muchos años son muy superficiales y muy elitistas, y la gente está acostumbrada a usar los medios como herramientas de guerra, de pelea ideológica, no como herramienta de raciocinio, y eso se pasó a las redes muy temprano, lo que demuestra que las redes en Colombia todavía están muy inmaduras, y en ese sentido hay que ser muy racional para no caer en la trampa de... Sin embargo, en las empresas, con las reglas y con los manuales de cómo participar en el debate, se ha avanzado mucho. Pero lo que hemos visto en muchos casos es que la gente se sale de las redes sociales internas y se van... Estamos haciendo un trabajo con Bavaria de implantar el diálogo social. Sab Miller tiene una red interna muy potente, y en el mundo la usan todos los empleados, menos en Colombia. La gente se va a Facebook para insultar: el sindicato, al de la empresa, y la empresa, al del sindicato, a atacarlos por fuera, pero no en la red; no han logrado introducir el debate allí.

5.2.5. Entrevista a María del Pilar Esteve (Llorente & Cuenca)

1. Fecha: 10 de junio de 2015
2. Hora: 11:58 a.m.
3. Agencia: Llorente & Cuenca
4. Lugar: Oficinas de Llorente & Cuenca en Bogotá

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: María del Pilar Esteve Herrera
6. Cargo: Director general Colombia
7. Profesión: Comunicador social (Universidad Javeriana)
8. Tiempo de vinculación: 2 años
9. E-mail: mesteve@llorenteycuenca.com
10. Teléfono móvil: +57 (318) 827 3123

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 15 años

- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|--|
| 12. Identidad de la agencia | <input type="checkbox"/> | Agencia de comunicación |
| | <input type="checkbox"/> | Agencia de relaciones públicas |
| | <input type="checkbox"/> | Agencia de publicidad |
| | <input type="checkbox"/> | Agencia de mercadeo |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Otra: <u>Consultora en gestión de reputación</u> |

Nota: Las denominaciones han evolucionado al ritmo del mercado. Es el caso de Llorente & Cuenca, que ha dado un salto a ser un consultor integral y con una visión de contribución al negocio más que de posicionamiento, como era antes la comunicación estratégica. Pero el mercado es muy diverso.

- | | | |
|--|-------------------------------------|--|
| 13. Caracterización geográfica de la firma | <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana |
| | <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana con presencia internacional |
| | <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| | <input type="checkbox"/> | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| | <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |

Nota: Llorente & Cuenca tiene oficinas propias en diez diferentes mercados.

- | | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 14. Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes solo en Bogotá |
| | <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en las grandes capitales |
| | <input type="checkbox"/> | Opera con clientes en las capitales |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en todo el país |

- | | | |
|--|-------------------------------------|--|
| 15. Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> | Opera en Bogotá exclusivamente |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en las principales ciudades del país |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Opera en todo el país |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en los países andinos |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en todo el continente |

Nota: Hay muchas organizaciones que les exigen hacer operación en red. Ese es uno de sus valores agregados. Pueden asegurarle a una compañía multimercado un interlocutor y un estándar de ejecución únicos en donde más le convenga a esa compañía, y en todos los mercados en los que tenga presencia.

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | |
|------------------------------------|--|
| 16. Definición de la concepción de | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> |
|------------------------------------|--|

| | | |
|------------------------|-------------------------------------|--|
| comunicación | <input type="checkbox"/> | El eje central de la agencia |
| estratégica de cara al | <input checked="" type="checkbox"/> | Una unidad de alta importancia para la agencia |
| negocio de la agencia | <input type="checkbox"/> | Una unidad de la misma importancia que otras |
| | <input type="checkbox"/> | Una unidad naciente en la agencia |
| | <input type="checkbox"/> | No es un eje de la agencia |

Nota: La comunicación estratégica se considera un componente de alta importancia.

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

17. ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí ☒ No ☐

Nota: La empresa tiene unas áreas de práctica y dentro de ellas se encuentra el área de comunicación *on-line*. Esa área a nivel global tiene un responsable, también a nivel regional (Latinoamérica), y luego en los mercados hay una cabeza de área.

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

18. La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia ☒
- La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia ☐

Nota: Las áreas no pretenden ser independientes. Su modelo de negocio es bajo el esquema de consultoría, de acuerdo con su experiencia han ido creando áreas de especialidad fundamentadas en un conocimiento específico sobre una práctica de la comunicación, como en el caso de la comunicación digital. Ponen a disposición de los mercados las diversas áreas de especialidad. Dependiendo de sus necesidades serán unas áreas u otras, o todas.

19. Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital
- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Nivel muy alto de importancia |
| <input type="checkbox"/> | Nivel alto de importancia |
| <input type="checkbox"/> | Nivel medio de importancia |
| <input type="checkbox"/> | Nivel bajo de importancia |
| <input type="checkbox"/> | Nivel nulo de importancia |

Nota: Consideran que como actores relevantes del mercado tienen la responsabilidad de acompañar a las organizaciones en la comprensión e interacción que implica la nueva era de la comunicación desde que internet existe. Estiman que no pueden desconocer hoy el mundo digital.

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí NA No NA

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes? Sí NA No NA

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

| | | |
|---|----|---|
| 22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes? | NA | Se subcontrata otra agencia |
| | NA | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| | NA | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| | NA | Se contrata personal temporal |
| | NA | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ Es una oportunidad gigantesca de construir diálogos que permitan fortalecer relaciones de confianza. Para mí ese es el gran valor que hoy representa el espacio digital para gestionar la reputación de una organización. Por eso le doy una altísima importancia.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Sí. Por eso hemos hecho un esfuerzo por acompañar ese proceso de comprensión de las organizaciones, por poner a su disposición nuestro conocimiento y nuestra propia comprensión de esa realidad que significa la existencia de internet. Por eso tenemos un área de especialidad dedicada a esto. Ese es el tangible mayor y demuestra cuánto comparte nuestra organización la visión de profesionales como yo y la necesidad del mundo real. El tema digital aquí es una gran punta de lanza.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ Yo creo que más que una reconfiguración nos han obligado a tomar esa realidad como una oportunidad más. Nuestro trabajo finalmente es construir relaciones entre las organizaciones que acuden a nosotros y aquellas en las que los clientes necesitan generar confianza. La tecnología y el ámbito digital se traducen en una alternativa adicional para establecer esas relaciones. No creo que necesariamente reconfiguren el

negocio, por algo muy sencillo: porque al final lo que nosotros hacemos es acompañar los procesos de gestión, de reputación de las organizaciones, independientemente de qué vías elijamos, de acuerdo con la necesidad del cliente. Una vía algunas veces es la digital, y lo que representa el escenario digital. Pero no es en sí misma “la vía”, ni la única vía.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Creo que no reconfiguran el negocio. De nuevo, se traduce en un escenario adicional para construir relaciones. Pero no necesariamente alteran la esencia del negocio. No podemos desconocer el escenario. Tenemos que entenderlo muy bien; entender qué representa para los objetivos de nuestros clientes y aprovecharlo en beneficio de ellos. Para nosotros el cambio se dio naturalmente. Como consultores somos inquietos intelectualmente, y de forma natural la dinámica del entorno digital ha ocasionado que el talento de la organización quiera poner a disposición de nuestros clientes ese conocimiento. Por eso se ha ido configurando un área de especialidad de esa naturaleza: Es la combinación de un escenario que existe, una gente muy inquieta intelectualmente, y unas organizaciones que están demandando gestionar de manera más asertiva sus relaciones en ese espacio.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ El primer principio, que es un principio tanto para lo digital como para lo no virtual, es oír. Ese es un pilar, sí o sí, de una gestión asertiva de relaciones sólidas. Otro muy representativo, que hace parte de ese paradigma, es participar. Las organizaciones antes de internet solían emitir sin necesidad de oír ni de participar. Internet, las redes sociales o cualquier espacio digital, porque al final las redes sociales es uno de los escenarios, suponen que oigas y participes. Y luego, yo diría que hay algo que es determinante en el mundo de hoy: que reconozcas al otro. No es tu voz la única que tiene la razón. En ese escenario, que representa una apertura y una transparencia, necesariamente las organizaciones deben reconocer al otro. Los tres principios están hipertextualizados; no pasa una cosa sin que suceda la otra.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./

Nota: Esta pregunta no tiene respuesta en razón a que se utilizó como guía de la entrevista la primera versión del cuestionario que no incluía este interrogante.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Sí. Mi experiencia local, pero atendiendo multinacionales, es que las compañías creen que al generar una política restrictiva de actuación para sus empleados en el ámbito digital van a controlar lo que la organización refleja de sí misma en sus propias

redes. Realmente la población interna de la organización es el embajador número uno de la misma en ese ámbito y en todos los demás. Pero en estas organizaciones sienten que el escenario representa una exposición mayor. Cualquier escenario, digital o no digital, representa una exposición para la organización muy relevante. Entonces, esas políticas más restrictivas, y más del tipo: “Nuestros empleados no pueden estar en..., no pueden opinar de..., no pueden...”. Al final están coartando una libertad que puede reflejar la realidad de la organización, y lo que hay que gestionar es la realidad de la organización. No hay nada que suceda en la organización que no se vaya a reflejar. Luego, lo que tienes que conseguir es gestionar la realidad para que esa realidad se refleje. Y puedes aprovechar esa población interna para que sea tu verdadero embajador. Nadie te conoce mejor que un empleado.

Respecto al modelo participativo y de escucha como sistema de trabajo con herramientas internas creo que las empresas lo hacen. Esto tiene que ver mucho con la gestión humana. Los departamentos de recursos humanos lo que están haciendo, o lo que deben hacer de manera permanente, es justo lo mismo que acabo de plantear: oír, participar y reconocer al otro. Bajo qué lógica, con qué herramientas, es otro asunto. Si la discusión es que usan un Share Point, o si usan redes internas, que ya existen y que simulan el Facebook... Pero realmente la cuestión no está en si tú usas una red social interna sino en tu aproximación... En la medida en que las redes sociales están siendo muy aceptadas por los individuos las organizaciones sí que pueden adaptarse a esos nuevos escenarios para generar una conexión distinta. Es un poco incoherente que tú tengas un escenario en el que tus colaboradores estén interactuando y tú pretendas seguir comunicándote por vías obsoletas.

5.2.6. Entrevista a Mauricio Ferro Cadena (Edelman Position)

1. Fecha: 22 de junio de 2015
2. Hora: 4:19 p.m.
3. Agencia: Edelman Position
4. Lugar: Oficinas de Edelman Position en Bogotá

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Mauricio Ferro Cadena
6. Cargo: *General manager*
7. Profesión: Administrador de empresas (CESA)
8. Tiempo de vinculación: 6 años y medio
9. E-mail: mauricio.ferro@edelman.com
10. Teléfono móvil: +57 (313) 889 5501

Nota: Nacen de una escisión de FTI cuando adquiere Gravitas, al separar la unidad de *Consumer* en 2008. Position es adquirida por Edelman en mayo de 2015.

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 6 años y medio

- | | | |
|-----|----------------------------|--|
| 12. | Identidad de la agencia | <input checked="" type="checkbox"/> Agencia de comunicación <input type="checkbox"/> Agencia de relaciones públicas <input type="checkbox"/> Agencia de publicidad <input type="checkbox"/> Agencia de mercadeo <input type="checkbox"/> Otra: _____ |
|-----|----------------------------|--|

Nota: Se definen como una agencia de comunicaciones estratégicas.

- | | | |
|-----|---|--|
| 13. | Caracterización geográfica de la firma | <input type="checkbox"/> Empresa colombiana <input type="checkbox"/> Empresa colombiana con presencia internacional <input type="checkbox"/> Empresa colombiana parte de una red internacional <input type="checkbox"/> Representación de una empresa extranjera en Colombia <input checked="" type="checkbox"/> Empresa multinacional con oficina en Colombia <input type="checkbox"/> Otra: _____ |
|-----|---|--|

- | | | |
|-----|--|---|
| 14. | Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes solo en Bogotá <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes en las grandes capitales <input type="checkbox"/> Opera con clientes en las capitales <input checked="" type="checkbox"/> Cuenta con clientes en todo el país |
|-----|--|---|

- | | | |
|-----|--|---|
| 15. | Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> Opera en Bogotá exclusivamente <input type="checkbox"/> Opera en las principales ciudades del país <input checked="" type="checkbox"/> Opera en todo el país <input type="checkbox"/> Opera en los países andinos <input type="checkbox"/> Opera en todo el continente |
|-----|--|---|

Nota: Eventualmente realizan trabajo conjunto en Panamá, Estados Unidos, Argentina y Brasil. Hay clientes que los contratan para la región desde Colombia, y hay clientes que contratan un tema en otro país y reciben servicios de sus oficinas en distintos países.

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|-----|--|---|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> <input checked="" type="checkbox"/> El eje central de la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de alta importancia para la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de la misma importancia que otras <input type="checkbox"/> Una unidad naciente en la agencia <input type="checkbox"/> No es un eje de la agencia |
|-----|--|---|

Nota: Conciben su enfoque estratégico de la comunicación como una evolución de las relaciones públicas, que consideran no fue bien entendido en Colombia. El relacionamiento que buscan con el *target* es distinto, porque la tendencia se ha dado hacia el *marketing*.

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

17. ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí X No

En caso de que la respuesta sea “No”, ir a la pregunta 20.

18. La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia X
 La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia

Nota: La empresa nació ‘siendo digital’. Siempre han estado muy enfocados a lo tecnológico.

- | | | |
|--|---------------|-------------------------------|
| 19. Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital | <u> </u> | Nivel muy alto de importancia |
| | <u> X </u> | Nivel alto de importancia |
| | <u> </u> | Nivel medio de importancia |
| | <u> </u> | Nivel bajo de importancia |
| | <u> </u> | Nivel nulo de importancia |

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí NA No NA

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes? Sí NA No NA

En caso de que la respuesta sea “No”, ir a la pregunta 23.

| | | | |
|-----|---|----|---|
| 22. | ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes? | NA | Se subcontrata otra agencia |
| | | NA | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| | | NA | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| | | NA | Se contrata personal temporal |
| | | NA | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ Una importancia alta. Hoy las comunicaciones se dan desde muchos orígenes, y se ha nivelado el campo de juego. Cualquiera tiene voz, voto y opinión. Y hoy cualquiera puede informar o desinformar. Parte de lo que hacemos nosotros es combatir la desinformación a través de la información. Esta labor tiene mucho del oficio.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Hay correspondencia, porque es parte de nuestro ADN. En lo que puede haber conflicto es que no siempre las empresas están preparadas o dispuestas a dedicar presupuestos adicionales y piensan que todo debe estar contenido en lo que ya está contratado, aunque este conflicto es de cara al cliente. En los temas digitales hay consenso a nivel interno.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ En el caso nuestro no, por nuestra génesis. Es más, nosotros hemos sido pioneros en Colombia en todos estos temas digitales. Pero de pronto sí hay una reconfiguración desde la industria. Antes una compañía minera no contrataba el tema de redes sociales. Para ellos eso era como para los bancos. Incluso nosotros hemos convencido a compañías de telecomunicaciones de entrar al tema digital. Hay presidentes de compañías que nos han dicho: “Eso es para los muchachos”. Nosotros le hemos demostrado a las compañías que el análisis demográfico de las redes sociales es muy parecido al de Colombia, porque es un país joven. La tecnología cambió el negocio en el sentido de que hay gente que antes decía: “Yo quiero aparecer en el periódico”, y ahora nos dice: “Yo quiero aparecer en los blogs”. Este es un cambio de mentalidad, ya dicho incluso por parte del cliente. Ofrecemos servicios que los clientes ahora piden y que antes no lo hacían.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Antes había que escribir algo que fuera interesante. Hoy en día hay que escribir algo que sea atractivo, algo que sea, si se me permite el término, enganchador, que viene del concepto de *engaging*. Ya no solamente uno habla unidireccionalmente sino que tiene que ver cómo logra construir conversaciones. Aunque desde nuestro ADN siempre hemos sido investigadores, y hemos sido pioneros en los temas digitales, esto

no implica dejar de invertir en tecnología, en gente, en seleccionar las personas adecuadas, y llevarlas, desde la cabeza, hacia donde queremos. No sé esto qué ha implicado para otras consultoras. Nosotros somos muy juiciosos en nuestro ejercicio. Más o menos sabemos quién hace qué, pero siempre tratamos de ir un paso adelante de cualquier otro competidor.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ Uno, cuál es el objetivo de la firma y cuál es el objetivo de los clientes. Dos, siempre a la luz de la ética. Cuando tú ves lo que hacen los políticos..., son unos bárbaros. Tú miras cuántos seguidores tienen en Twitter, ves que tienen cincuenta mil, sesenta mil, seiscientos mil, seis millones... Pero si tú miras cuántos hay de verdad, tienen un cuarenta por ciento de seguidores falsos. Eso es un engaño, y por eso también se meten en problemas. Por eso salen quienes convencen a los políticos de hacer una campaña sucia. Eso es terrible. Eso tú no lo puedes hacer desde la empresa privada. Tú lo haces desde la piratería. Entonces, lo primero, para que estas compañías tengan atractivo internacional, es no tener nada que esconder: transparencia. Hoy en día la palabra en discusión es 'transparencia', porque ya no hay secretos. Algún día, si estás haciendo algo mal van a venir a buscarte. ¿Desde dónde? Desde Wikileaks, las consultoras que asesoraban a la FIFA... Esos temas en algún momento estallan. Si uno quiere dormir sus siete horas tranquilo y tener realmente una firma de clase mundial, las mejores prácticas conllevan no hacer bobadas, no hacer cosas que no quepan dentro de un marco de apego a la ley, a la decencia, a la ética. En los medios sociales es mucho más fácil que se genere desinformación y es más difícil mostrar la información. Ya no vas a tener cien por ciento a favor, u ochenta. Es un equilibrio, es lograr un equilibrio informativo a través de detectar dónde está la desinformación y lograr que la información llegue a la opinión pública.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Yo creo que la seriedad de Position es la que ha hecho que la agencia más grande del mundo se fije en nosotros. El tipo de clientes que tenemos hoy, son algunos de los clientes más grandes del país. Seguramente ellos van a tener algunos temas en la opinión pública que hay que aclarar. Entonces, hay mucha voz a voz: "Oiga, ¿quién puede hacer bien una gestión de medios?, ¿quién puede hacer una gestión digital para una compañía?". Las grandes crisis del país, las grandes compañías del país nos están llegando, por alguna razón. Ni siquiera las estamos buscando. Nos llegan y nos dicen: "No estoy contento con lo que tenía antes", o, "he oído que ustedes hacen un buen trabajo", o, "me gustan sus principios, y nosotros obramos por esos mismos principios". Comparamos los decálogos de comportamiento que dictan desde Estados Unidos, España, Brasil, y se tienen que regir por unas normas de conducta muy similares a las nuestras. Es una transformación de irse a estándares internacionales y a mejores prácticas.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Sí, claro. El mundo cambió. La gente ya no lee más de ciento cuarenta caracteres. Si uno le pregunta a los más jóvenes de las compañías, nunca tocan un periódico, ni una

revista. Hoy en día hay formas más amables, más agradables, más *engaging* de hablarles a los públicos internos que a través de una cartelera. Entonces, más que uno adaptar al mundo, uno tiene que adaptarse a lo que está ocurriendo en el mundo, y eso incluye las comunicaciones al interior. Esto lo piden más las empresas que nos contratan desde afuera, que ya han leído lo suficiente y que han visto lo suficiente, mientras que en Colombia todavía hay que hacer una labor de convencimiento. También creemos que esto tiene implicaciones en los resultados de la compañía a todos los niveles. Nosotros tenemos clientes que tienen quince mil empleados, y hemos convencido a estas compañías de comunicarse de una forma distinta. Y esta forma es correspondiente con las tecnologías. Incluso a nivel de obreros de planta hemos hecho encuestas, y el cuarenta y dos por ciento tienen un *smartphone*. Hemos hecho trabajos con el Ministerio de Agricultura donde hemos comunicado a teléfonos ‘flecha’ a través de mensajes de texto, y donde le damos al campesino que siembra arroz, el precio del arroz hoy, al campesino que siembra papa, el precio de la papa hoy. Esto implica tecnologías, formas nuevas de comunicarse, y si no lleváramos esa información, esto tendría más implicaciones para el Ministerio de Agricultura.

5.2.7. Entrevista a Carlos Trelles Carrión (Axón)

1. Fecha: 2 de junio de 2015
2. Hora: 5:04 p.m.
3. Agencia: Axón
4. Lugar: Audio conferencia vía Skype (Bogotá – Miami)

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Carlos Augusto Trelles Carrión
6. Cargo: CEO - Director para América Latina
7. Profesión: Licenciado en comunicación (Universidad de Piura)
8. Tiempo de vinculación: 10 años
9. E-mail: ctrelles@axoncomunicacion.biz
10. Teléfono móvil: +57 (320) 809 9184, +1 (305) 519 8070

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 10 años
12. Identidad de la agencia

| | |
|---|--------------------------------|
| X | Agencia de comunicación |
| | Agencia de relaciones públicas |
| | Agencia de publicidad |
| | Agencia de mercadeo |
| | Otra: _____ |

Nota: Se autodefinen como una agencia de comunicaciones integradas de *marketing*.

- | | | |
|-----|--|--|
| 13. | Caracterización geográfica de la firma | <input type="checkbox"/> Empresa colombiana <input checked="" type="checkbox"/> Empresa colombiana con presencia internacional <input type="checkbox"/> Empresa colombiana parte de una red internacional <input type="checkbox"/> Representación de una empresa extranjera en Colombia <input type="checkbox"/> Empresa multinacional con oficina en Colombia <input type="checkbox"/> Otra: _____ |
|-----|--|--|

Nota: Es la primera multinacional colombiana y tiene presencia en Argentina, Chile, Perú, Panamá, México y en los Estados Unidos.

- | | | |
|-----|---|---|
| 14. | Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes solo en Bogotá <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes en las grandes capitales <input type="checkbox"/> Opera con clientes en las capitales <input checked="" type="checkbox"/> Cuenta con clientes en todo el país |
|-----|---|---|

- | | | |
|-----|--|---|
| 15. | Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> Opera en Bogotá exclusivamente <input type="checkbox"/> Opera en las principales ciudades del país <input type="checkbox"/> Opera en todo el país <input type="checkbox"/> Opera en los países andinos <input checked="" type="checkbox"/> Opera en todo el continente |
|-----|--|---|

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|-----|--|---|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> <input checked="" type="checkbox"/> El eje central de la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de alta importancia para la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de la misma importancia que otras <input type="checkbox"/> Una unidad naciente en la agencia <input type="checkbox"/> No es un eje de la agencia |
|-----|--|---|

Nota: Se definen como una agencia estratégica y táctica.

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

- | | | |
|-----|--|--|
| 17. | ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |
|-----|--|--|

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

18. La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia X
- La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia _____
19. Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital
- | | |
|----------|-------------------------------|
| <u>X</u> | Nivel muy alto de importancia |
| _____ | Nivel alto de importancia |
| _____ | Nivel medio de importancia |
| _____ | Nivel bajo de importancia |
| _____ | Nivel nulo de importancia |

Nota: Hoy todas sus estrategias incluyen temas de nuevos medios. De cara al cliente lo consideran un tema complejo. La unidad no se vende sola y consideran que no es posible decir que “se puede vivir” sólo de comunicación digital.

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? Sí NA No NA
21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes? Sí NA No NA

En caso de que la respuesta sea “No”, ir a la pregunta 23.

22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes?
- | | |
|-----------|---|
| <u>NA</u> | Se subcontrata otra agencia |
| <u>NA</u> | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| <u>NA</u> | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| <u>NA</u> | Se contrata personal temporal |
| <u>NA</u> | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?
- R./ La importancia es alta. Hoy por hoy cada vez más buscamos tener cosas que impacten en el mundo digital porque son mucho más rápidas, muy fáciles de medir. Si

hay algo que me gusta del mundo digital es que es fácil y eficiente para medir. No hay necesidad de esperar un año o miles de millones para hacerlo, es solo hacer seguimiento y ahí se ve la efectividad. Es real que la penetración que tienen los mensajes a través de los medios digitales es cada vez más alta, incluso en algunos segmentos es más alta que en los medios tradicionales, por eficiencia en la transmisión del mensaje. Por eso para mí es importante.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Por debajo de mí le dan más importancia. Muchas veces tengo discusiones con mis equipos en los que les digo que nos desbalanceamos. Por ejemplo, el caso de una estrategia de prensa, de difusión de cierta iniciativa. Los chicos discuten, — porque cada vez trabajamos más con gente menor —, sobre la difusión de una nota de prensa que tuvo ciento veinte *hits*, pero en la que se alcanzó noventa o ciento diez en medios sociales y sólo diez en prensa. Eso a mí como al cliente nos genera ruido. Yo a los chicos los entiendo y les digo balanceen un poco porque el cliente si haces eso te dice: “Yo no quiero esto, yo no pago esto...”, porque todavía no tienen conciencia de la eficiencia de la herramienta. Por eso digo que abajo mío son más conscientes que yo, tanto que creo que se van para el otro lado, que quieren enterrar toda la *media off-line*.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ Claramente, las redes sociales lo han reconfigurado. Y cada una de las redes sociales ha desarrollado a su vez una súper especialización de cómo contar las cosas. Hoy por hoy tienes clientes para quienes no es interesante estar en Facebook pero sí en LinkedIn, o al revés. Lo han hecho especializarse. Hoy hay ciertas categorías de clientes en el que tú les dices que su negocio es para Pinterest, hasta ese punto. Creo que los dispositivos móviles inteligentes son otra revolución que ya empezó. Hoy por hoy tienes que estar ahí. Y el otro tema que me parece interesante es todo el tema de que la gente quiera ella misma ser la que produce los contenidos. Por ejemplo, si vamos a hablar de McDonald's vamos y nos comemos una hamburguesa y nos filmamos un video con el celular y luego lo mandamos a una página, lo que se ha llamado *vivencial marketing*. Otro fenómeno que ha sido muy interesante y que está detrás de los medios digitales es el *content marketing* que de alguna u otra forma sigue siendo el principio básico de las relaciones públicas. Yo voy a hacer una información pero que no sea tan... [xxx], que diga: “¡Qué bonita que es mi empresa!”, sino que se esfuerce por ser una noticia. Es decir, que tenga algo de interés, algo detrás que ahora con los medios digitales puede llegar más rápido a muchísima más gente.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Creo que ha cambiado el que tenemos que ser mucho más creativos. Realmente tenemos que ser unos mejores contadores de historias porque cada vez el mensaje de lo que es la marca como tal se va, no escondiendo..., pero podríamos hablar hasta cierto punto de un periodismo de marca. Por ejemplo, si vas a hablar de Microsoft no vas a hablar de Microsoft el fabricante de *software*, sino que vas a hablar de experiencias comunes y corrientes de la gente con la computación. O si vas a hablar de Perú, no vas

a hablar de Perú el destino, sino de una experiencia gastronómica. A este punto lo han llegado a reconfigurar. Es decir, la marca tiene que esforzarse por desarrollar historias que sean interesantes y que generen realmente valor. Hoy en una red social no puedes poner: “Facturamos 10 millones”. No, no me interesa. Realmente ¿qué me interesa?, ¿cuál es realmente el aporte de la empresa a la comunidad?

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ Para mí hay un principio que es fundamental. Primero, el conocimiento profundo del negocio del cliente. Si nosotros no conocemos al cliente somos incapaces y poco eficientes para recomendar cualquier cosa, ya sea redes sociales, publicidad, eventos, o lo que sea. Si no lo conoces estás fuera. Yo creo que hay mucha gente que tiene la técnica pero le falta el conocimiento del negocio y de la disciplina. Aquí el secreto no es ser tan *techie*, tener siete blogs y mantenerlos sino cómo hacer para que la gente realmente se enganche y el *rating* suba. Ese es un punto rector. El segundo punto rector que me parece importante es que podamos cerrar un círculo. No se trata de tener seguidores por tenerlos, de tener *fans* o de llegar a mil cristianos, sino que seamos capaces de, como dicen mis clientes de comercio electrónico, monetizar desde el punto de vista del posicionamiento. Es decir, si a mí me comparten mil veces es que me conocen realmente más, y ahí es importante el tema de la medición. Yo jugaría sobre esos tres elementos: conocer el negocio, la capacidad nuestra de monetizar, es decir de saber cuán eficiente es nuestro mensaje, y la medición constante para reinventarse rápidamente.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./

Nota: Esta pregunta no tiene respuesta en razón a que se utilizó como guía de la entrevista la primera versión del cuestionario que no incluía este interrogante.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Por supuesto. Hasta tal punto que lo que tenemos que saber es entender claramente dónde podemos ser más eficientes. Yo te cuento nuestra experiencia en Axon: cuando las estrategias son de comunicación interna somos “Facebook corazón”. Nosotros tenemos muchos clientes B2B, *business to business*, entonces tienen grandes fuerzas de venta. Por ejemplo, el caso de Sodexo que tiene una fuerza laboral de más de veinte mil personas. La experiencia nos mostró que la herramienta más eficiente para la comunicación interna era el Facebook, y que para la comunicación externa, es decir, con sus clientes, era LinkedIn. Entonces, claramente no es solo el trabajo de alinearlos sino usarlos y entender cuál es más eficiente en cada caso. Nosotros, hoy por hoy en la oficina cualquier tema de comunicación interna al cliente lo primero que le recomendamos es Facebook. Ahora, si es otra cosa, algo más externo, más de *marketing*, ya te pones a pensar en Twitter y LinkedIn, y yo siento que Facebook no es tan eficiente. Pero esto puede estar basado únicamente en nuestra experiencia, pero ¿que tienen que estar relacionadas...! Esto va para todos: interna, externa... Esto llegó para quedarse. Aunque tradicionalmente las empresas piensan que las redes sociales son para afuera. Pero hay otra cosa importante: el posicionamiento de las redes sociales. Todo el mundo

piensa en Facebook..., y por ahí, para buscar trabajo, LinkedIn. Yo creo que todavía no conocen profundamente para qué sirve cada una. Es más, hay clientes a los que tú les dices: "Instagram". Y te dicen: "¿Insta qué? ¡Eso yo no lo conozco!". Entonces falta mucho por conocer.

5.2.8. Entrevista a Diana Paola Méndez (High Results)

1. Fecha: 21 de agosto de 2015
2. Hora: 8:50 a.m.
3. Agencia: High Results
4. Lugar: Café Juan Valdez, calle 122 en Bogotá

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Diana Paola Méndez Gómez
6. Cargo: Directora de desarrollo de negocios
7. Profesión: Comunicador social y periodista (Universidad de La Sabana)
8. Tiempo de vinculación: 10 años
9. E-mail: paola@highresults.net
10. Teléfono móvil: +57 (315) 885 2764

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 15 años

12. Identidad de la agencia

| | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Agencia de comunicación |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de relaciones públicas |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de publicidad |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de mercadeo |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Otra: <u>Agencia de comunicación de marcas</u> |

Nota: Realizan una consultoría estratégica porque procuran llenar los diferentes vacíos que el cliente tiene en comunicación, desde los niveles interno y externo, gobierno, y demás tipos de *stakeholders*. Están migrando hacia algo que denominan comunicación *transmedia*, que la entienden como la práctica de la comunicación, los contenidos y narrativas a través de diferentes canales.

13. Caracterización geográfica de la firma

| | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana |
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana con presencia internacional |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| <input type="checkbox"/> | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |

Nota: Crearon una red latinoamericana que asocia a agencias *boutique* con experiencia muy reconocida en su propio mercado, porque creían que tener presencia internacional era muy importante. Son los socios fundadores, junto con la agencia Lead Image en México. Actualmente tienen presencia de distintos modos en España, Estados Unidos, Centroamérica y todo Suramérica.

- | | | |
|-----|--|---|
| 14. | Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes solo en Bogotá <input checked="" type="checkbox"/> Cuenta con clientes en las grandes capitales <input type="checkbox"/> Opera con clientes en las capitales <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes en todo el país |
| 15. | Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> Opera en Bogotá exclusivamente <input type="checkbox"/> Opera en las principales ciudades del país <input type="checkbox"/> Opera en todo el país <input type="checkbox"/> Opera en los países andinos <input checked="" type="checkbox"/> Opera en todo el continente |

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|-----|--|---|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> <input checked="" type="checkbox"/> El eje central de la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de alta importancia para la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de la misma importancia que otras <input type="checkbox"/> Una unidad naciente en la agencia <input type="checkbox"/> No es un eje de la agencia |
|-----|--|---|

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

- | | | |
|-----|--|--|
| 17. | ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |
|-----|--|--|

Nota: La agencia cuenta con cuatro unidades. Estas son, relaciones públicas (*Stakeholders*), mercadeo (*Experience*), contenido (*Content*) y digital (*Digital*).

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

- | | | |
|-----|---|-------------------------------------|
| 18. | La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia | <input type="checkbox"/> |

Nota: De las cuatro unidades, la digital es la más joven.

- | | | |
|-----|--|--|
| 19. | Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital | <input checked="" type="checkbox"/> Nivel muy alto de importancia <input type="checkbox"/> Nivel alto de importancia <input type="checkbox"/> Nivel medio de importancia <input type="checkbox"/> Nivel bajo de importancia <input type="checkbox"/> Nivel nulo de importancia |
|-----|--|--|

Nota: Es muy importante estratégicamente porque consideran que la comunicación va en esa dirección, pero económicamente estiman que no tiene tanto peso.

Ir a la pregunta 23.

- | | | |
|-----|--|---|
| 20. | ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | Sí <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> |
|-----|--|---|

- | | | |
|-----|--|---|
| 21. | A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes? | Sí <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> |
|-----|--|---|

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

- | | | |
|-----|---|---|
| 22. | ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes? | <input type="checkbox"/> Se subcontrata otra agencia <input type="checkbox"/> Se subcontrata a un <i>freelance</i> <input type="checkbox"/> Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) <input type="checkbox"/> Se contrata personal temporal <input type="checkbox"/> Otra: _____ |
|-----|---|---|

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ En mi concepto —que puede ser diferente al de mi equipo de trabajo—, es muy importante, pero el cliente no capta el impacto, ni le parece tan relevante mover su comunicación en formato digital. Al cliente todavía le sigue enamorando más escucharse en radio, y no ve la posible viralidad que una noticia puede lograr a través del *post* que un periodista publica en la red social del diario. Esto ha implicado una tarea con el cliente. Nosotros ahora dividimos los informes en impactos convencionales e impactos digitales, para que vean por qué vía se enteró más la gente. Entonces, cuando yo quiero darle valor a un cliente, lo digital no pesa, porque no lo capta. Pero cuando

yo quiero medir el impacto integral de mi marca lo digital tiene un peso, que en este momento, es equivalente a la mitad.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Yo creo que la empresa le da más valor a lo digital, entonces quizás la rara soy yo. No sé si los estoy calificando con una métrica incorrecta. Le dan mucho valor porque consideran que la noticia tiene más impacto ahí. Pero para mí, se ha cambiado la relación personal por la digital, y eso me parece una gran pérdida. Lo explico con ejemplos sencillos: en mi época —yo comencé como practicante, desde abajo, llamando por teléfono y enviando mensajes de fax—, la relación con el periodista me nutría, me enseñaba lo que iba a ser tema de tendencia, cuáles iban a ser los especiales, qué no le gustaba de mi marca, y qué le convencía. En cambio, ahora los seguimientos son por WhatsApp, y por ahí se envían los comunicados, y todo es así. Entonces, eso no alcanza a ser estratégico, es táctico, por razones de ahorro. Pero para mí, esa parte es fundamental, porque cambia el contacto y la forma como se desarrolla la comunicación. La relación de la empresa con los medios se ha vuelto digital, y ahí el valor de la persona se pierde, porque dejas de decir: “¿Y tú qué estás pensando?”, “ven me tomo un café contigo”.

Yo quisiera saber más de digital para poder sustentar mejor el tema. Es un vacío que tengo y espero suplir. Pero sí creo que los medios cada vez se vuelcan más a quitarle importancia a sus versiones físicas y a darle más relevancia a sus versiones digitales. Por eso siento que vamos en esa dirección, aunque esto es algo muy intuitivo de lo que no tengo una medición. Recientemente escuché un informe en Caracol Radio que decía que Colombia es el país más rezagado en la eliminación de los medios impresos. Aquí la edición impresa de El Tiempo sigue teniendo hegemonía, y por eso reitero: “Sí, no lo perdamos”. Aquí el tema sigue siendo muy conservador. Nos va a costar un poco pero vamos a llegar allá.

También veo diferencias frente al cliente, porque creo que él todavía no termina de comprender lo digital. Cuando yo hago un plan de comunicaciones, y le incluyo un tema de relaciones públicas con periodistas y con vecinos, y con el sindicato, y le añado el tema digital, el cliente no le halla todavía el valor. Entonces yo me pregunto: “¿Será que el cliente no encuentra el valor, o yo no se lo sé explicar?”. Eso a mí me cuestiona mucho, y como yo soy la encargada de armar las propuestas, por eso ‘me doy mucho palo’: “¿Qué hice mal para que este cliente no captara el valor de lo digital?”. Cuando yo llevo una propuesta siempre hay una lluvia de ideas previa con el área digital en la que les digo: “Yo soy el cliente”. Entonces actúo como la mala y los cuestiono: “No entiendo. Véndanmelo de otra manera”. Por ejemplo, ayer hicimos una propuesta de un *reality* para redes sociales en YouTube, y el cliente quedó enamorado, pero luego preguntó: “¿Cuánto se me va a ir?”. Entonces esa parte es muy dura. Ellos dicen que me entienden, pero se siente el sinsabor, no sé si conmigo, con el mercado, o con mi empresa. Pero sin duda, pienso que lo que he cultivado y lo que he vendido este año se ha incrementado en digital, aunque no representa económicamente lo que yo quisiera. Presiento que el próximo año nos van a comprar mucho más en digital, y creo que debo comenzar a armar mejor el equipo, porque si no, voy a quedar [...].

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ Muchas cosas han cambiado, comenzando por la página web. Nosotros teníamos una página web ‘paisaje’, y para mí ese es el pilar de la comunicación digital. A partir de ahí, se deben indexar unas palabras clave, crear un blog, y tener un plan de

contenidos, porque ese es el ‘aeropuerto’ donde van a aterrizar mis clientes. De aquí se desprende todo el tema de redes sociales, y luego se comienza de verdad a darle contenido y valor a esas redes.

Otro tema son las narrativas digitales. Hoy en día estamos utilizando la infografía digital, el *webcast*, y todos estos tipos de formatos y contenidos noticiosos e informativos, tanto para contar nuestra historia como para permitírsela contar a los clientes. Casi todos nuestros comunicados van acompañados de infografías, y el cliente que así lo requiera, de un *webcast*, y de diferentes tipos de narrativas según sea el caso. Además de los productos, algo que también cambió fue la estructura de nuestra organización. Incluimos una unidad de contenidos que está estrechamente vinculada a la unidad digital. También nos ha preocupado mucho capacitarnos. Considero que en lo digital cada día sale una nueva tendencia, y en eso también estamos cambiando.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Totalmente. Estamos migrando de ser una agencia de relaciones públicas o de comunicaciones, como se conoce popularmente, a convertirnos en una agencia más digital. Entonces, el negocio, nuestra argumentación, y nuestro portafolio de servicios, han cambiado muchísimo. Cuando miro una presentación corporativa de hace cuatro años veo que ha cambiado considerablemente con respecto a la última. Cada año eliminamos servicios. Por ejemplo, quitamos responsabilidad social e incluimos digital. Así es cada año. Te juro que el próximo año, si nos vemos, te diré: “Volví a cambiar”. Por eso procuro actualizarme. Yo soy estudiosa. Hice un posgrado en mercadeo, aunque luego me estancué. Pero ahora visito con frecuencia el sitio web de Interlat para estudiar y hacer cursos. Comencé con esto hace dos años. Cuando yo trabajaba en PR convencional, el del *free press*, llamémoslo así, yo era muy conformista. Entonces decía: “Esto es lo mismo de siempre”. Con lo digital es necesario estudiar mucho. En mi caso, lo que me duele, es que tengo la teoría y no la práctica. Esa es la materia que tengo pendiente y que espero suplir el año entrante.

El portafolio de productos ha cambiado. Ahora les ofrecemos a los clientes *webcast*, *podcast*, *scrapbooks*, infografías digitales, infografías convencionales... No todo el mundo los quiere, pero ya nos sentimos tranquilos de que hay clientes que nos contratan un servicio completo.

Otro cambio atribuible a los medios sociales es la literatura, o la forma como redactamos. Nos hemos vuelto más concisos, más directos, más creativos... Antes, cuando tenía que redactar para nuestro portafolio, sentía que se parecía a un cartapacio. Ahora todo es muy sintético y tiene que captarse ‘así’; ha cambiado mucho la forma como nos expresamos.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ Como yo lo veo, lo primero es capacitación, porque siento que al nosotros estar actualizados eso nos permite ser más coherentes con el discurso. Esto incluye capacitar al cliente. Tenemos varios convenios con cámaras binacionales. Somos la agencia de comunicaciones —por unas sinergias especiales— de la Cámara de Comercio Colombo Británica y de la Cámara de Comercio Colombo Suiza, a quienes les hacemos capacitaciones. Cuando se da este caso: “Si no me entienden, o yo no me hago entender,

vamos a hablar el mismo lenguaje”, entonces hay que capacitar al cliente. Otro principio es contratar los profesionales que son. Considero, quizás de manera muy personal, que al área digital llega cualquiera, o deja uno que llegue cualquiera. Pienso que no es necesario estudiar comunicación social con énfasis..., ni publicidad, ni nada de eso... Más bien, creo que la persona tiene que tener cierta estructura informativa, de redacción, y creatividad. No se puede dejar que estos puestos los ocupen personas que no sean estratégicas a la hora de dirigir la comunicación. Entonces, ahí creo que uno tiene que identificar muy bien los roles del equipo digital: quién es el estratégico, quién es el editor, quién es el *community*, y qué rol tienen, para que no se arme una ‘sopa’, y que el cliente de cierta manera entienda: “Ah, es que el valor de esta agencia es porque pone un equipo de tantas personas y cada una tiene un rol muy importante dentro de mi cuenta”. Otro principio, que es el más difícil, es una diferenciación en el valor estratégico, porque el cliente tiene que entender qué compra conmigo en lo digital como High Results, y qué compra con Burson, o con Newlink. Entonces, yo como High Results tengo que explicarle cuál es mi valor al comunicar su marca de manera estratégica sobre cualquier medio social. Y esto es muy difícil, porque creo que todos nos hemos preocupado en el ‘voy a hacerlo’, pero no en el ‘cómo voy a hacerlo’.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Aquí sí soy muy crítica, porque creo que nos dejamos llevar por el día a día, y no nos sentamos a revisar: “Venga lo planificamos bien y lo hacemos de tal manera que el cliente sienta que estamos ahí...”. Por eso digo que el área digital es como el hijo pequeño y a veces malcriado que uno no sabe para dónde llevar. La unidad digital de High —que la quiero mucho—, aún está muy pequeña, y nosotros estamos aprendiendo. De pronto así aprendimos cuando empezamos. Estamos en ese proceso. En High estamos hasta ahora empezando.

Algo que además dificulta aplicar los principios es que el cliente no sabe lo que quiere contratar en digital. Por ejemplo, hay un tema que yo considero que no sabemos manejar, y es que el cliente quiere una venta segura por digital: “¿Pero eso cuántos *leads* me va a dar?”. O sea, quieren hablar de *marketing* digital, y ahí todavía no es *marketing* digital, porque nosotros somos estrategas en comunicación. Quizás en un futuro te voy a decir que mi portafolio cambió y que ahora sí ‘soy’ *marketing* digital, pero todavía ‘no lo soy’. Entonces el cliente pregunta mucho por eso: “¿Pero, cuánto vendo?”, “¿y cómo vendo?”, “y, ¿cómo ‘no sé qué’?...”. Nosotros tenemos unas metodologías que a mí no me parecen aún muy estructuradas, como: “Mira, yo te puedo recoger los *leads*, las personas que preguntan, te estructuro una base de datos, y te la paso, y tú ya sigues”. En el PR convencional hay clientes que te pueden decir: “Bueno, ¿y yo cuánto vendo si me saca tal publicación?”. Y uno le dice: “Mira, es un tema de posicionamiento”. Y responden: “¡Ah, ya!”. Pero en lo digital no te lo perdonan, porque dicen: “No, yo tengo que vender”. “Entonces, ¿yo voy a hacer todo eso y no voy a vender nada?”. “No, no es que no vayas a vender, es que vas a fidelizar una comunidad”. Este asunto es muy difícil.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Evidentemente, sí. Esa es mi clase de hoy. Mis compañeros del área digital, que son mis profesores, me darán hoy una clase sobre unas redes sociales para comunicación interna que están muy en boga. En un estudio que yo hice de reputación de marcas, la reputación tiene cuatro dimensiones, la interna es la primera. Si tú no te comunicas bien internamente, cómo lo vas a hacer bien externamente. Entonces, muchas veces el tipo

de comunicaciones de la cartelera, la intranet, etc., de pronto ya está pasando a otro nivel. Mis compañeros del área digital me han hablado del nivel de efectividad que están teniendo esas redes a nivel interno. Entonces, yo sí creo que sí, y eso encaja perfectamente con lo externo. El ejemplo debe empezar por casa. Sí es interesante, pero yo creo que acá lo hemos hecho al revés: “Primero me comunico con mis públicos de afuera, y el interno no tiene ni idea que yo manejo prensa, o que tengo redes sociales contratadas con unos consultores”.

5.2.9. Entrevista a Ana Lucía Obregón (Corporativa)

1. Fecha: 1 de julio de 2015
2. Hora: 9:15 a.m.
3. Agencia: Corporativa
4. Lugar: Cafetería Pan Pa' Ya!, avenida Pradilla en Chía

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Ana Lucía Obregón Echavarría
6. Cargo: Gerente general – Socia
7. Profesión: Comunicador social y periodista (Universidad Pontificia Bolivariana)
8. Tiempo de vinculación: 14 años
9. E-mail: alobregon@corporativa.com.co
10. Teléfono móvil: +57 (311) 337 7782

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 14 años

12. Identidad de la agencia

| | |
|---|--------------------------------|
| X | Agencia de comunicación |
| | Agencia de relaciones públicas |
| | Agencia de publicidad |
| | Agencia de mercadeo |
| | Otra: _____ |

Nota: Se definen como una agencia de asesoría en comunicación.

13. Caracterización geográfica de la firma

| | |
|---|--|
| X | Empresa colombiana |
| | Empresa colombiana con presencia internacional |
| | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| | Otra: _____ |

Nota: Para operar fuera del país realizan alianzas.

- | | | |
|-----|--|---|
| 14. | Alcance de la operación dentro del país | <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes solo en Bogotá <input type="checkbox"/> Cuenta con clientes en las grandes capitales <input type="checkbox"/> Opera con clientes en las capitales <input checked="" type="checkbox"/> Cuenta con clientes en todo el país |
| 15. | Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> Opera en Bogotá exclusivamente <input type="checkbox"/> Opera en las principales ciudades del país <input checked="" type="checkbox"/> Opera en todo el país <input type="checkbox"/> Opera en los países andinos <input type="checkbox"/> Opera en todo el continente |

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|-----|--|---|
| 16. | Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> <input checked="" type="checkbox"/> El eje central de la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de alta importancia para la agencia <input type="checkbox"/> Una unidad de la misma importancia que otras <input type="checkbox"/> Una unidad naciente en la agencia <input type="checkbox"/> No es un eje de la agencia |
|-----|--|---|

Nota: Consideran la comunicación estratégica una filosofía. La estrategia es única para cada caso, cada situación y objetivo del cliente.

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

- | | | |
|-----|--|--|
| 17. | ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> |
|-----|--|--|

En caso de que la respuesta sea “No”, ir a la pregunta 20.

- | | | |
|-----|---|-----------------------------|
| 18. | La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia | <input type="checkbox"/> NA |
| | La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia | <input type="checkbox"/> NA |

19. Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital
- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> NA | Nivel muy alto de importancia |
| <input type="checkbox"/> NA | Nivel alto de importancia |
| <input type="checkbox"/> NA | Nivel medio de importancia |
| <input type="checkbox"/> NA | Nivel bajo de importancia |
| <input type="checkbox"/> NA | Nivel nulo de importancia |

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital?
- Sí ☐ No ☒

Nota: Lo digital es considerado como un medio o herramienta más, y estiman que no se debe pensar distinto de como se piensa el medio escrito, el medio radial, o cualquier otro medio.

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes?
- Sí ☒ No ☐

Nota: Prestan estos servicios recurriendo a aliados. Si un cliente requiere algo digital, siempre y cuando forme parte de la estrategia, dirigen el contenido, pero la parte técnica la desarrollan empresas aliadas. Cuando hay una implementación netamente digital, le recomiendan aliados en los que confían.

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes?
- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Se subcontrata otra agencia |
| <input type="checkbox"/> | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| <input type="checkbox"/> | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| <input type="checkbox"/> | Se contrata personal temporal |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Otra: <u>A través de aliados</u> |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?
- R./ Les doy mucha importancia. No demasiada, pero sí mucha, porque es el medio a través del cual hoy en día nos comunicamos. Hay una nueva generación propia de estos medios, incluso hasta nosotros. Ni siquiera es una generación, sino una avidez de inmediatez y de facilidad que ha alterado la forma como nos estamos comunicando y como nos están llegando los mensajes. Yo creo que medios tradicionales como la radio no han perdido su fuerza, pero los medios digitales, aquellos a los que accedemos a

través de las distintas herramientas, celulares, tabletas..., han traído la inmediatez. Hoy en día todos queremos tener todo en el mismo momento en el que suceda.

El cambio en la comunicación se origina a raíz de los cambios de comportamiento de la sociedad. La tecnología no es la que lo origina. En la medida en que la sociedad hoy en día es inmediata y electrónica tienen que haber medios que faciliten la inmediatez. Estos parecen ser los nuevos medios electrónicos, que sobrepasan a medios como las revistas y los medios impresos que no son tan inmediatos. Es eso: “Yo quiero saber ya”. Hoy en día las compras no se planean, sino que hay mucho factor emocional, mucha rapidez, y el usuario de las comunicaciones se ha vuelto un tirano: “Si no lo tengo ya, no lo puedo saber”; “si no lo tengo ya, se perdió, murió”. Eso ha llevado a que las empresas, en ese afán, esperen que el área de comunicaciones deba responder de inmediato. Los mundos digitales son producto del comportamiento que hoy en día tiene la sociedad. Entonces, por eso es que yo no los veo como un área. Es como si tú separaras en las agencias el que escribe para radio, del que escribe para televisión, y del que escribe para los medios digitales. No, tú tienes que escribir una información que les sirva a todos. A televisión le vas a entregar imágenes, a radio le tienes que poner al personaje para que hable, y a digital, ambos. Entonces no puedes separar lo digital de lo que tú haces con otros medios.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ Yo no tengo el área de diseño digital ni de funcionamiento digital, lo cual no quiere decir que no pensemos en lo digital como algo significativo, porque es que lo digital siempre tiene que tener una estrategia y un mensaje, y esa es la comunicación. La herramienta se llama digital, pero la herramienta podría ser impresa. Entonces, yo debería tener una imprenta y un equipo de diseño porque mi empresa va a hacer una revista interna para la compañía de aceros. Porque creo que los impresos son importantes, ¿tengo que poner una editorial? No, para eso están las editoriales, a quienes yo les entrego el contenido. De ahí viene un pensamiento que para mí es absurdo: “Uy, eso digital es un ‘camello’”, porque todo el que tenga más de cierta edad cree que eso es muy complicado. Cuando yo uso el celular utilizo solo dos funciones, las otras no. Entonces se cree que tiene que ser un joven que sea muy hábil en el manejo digital, llámese digital al computador, los sistemas, el diseño, etc. Pero el joven no tiene la formación de la marca, no sabe transmitir los mensajes, no sabe responder a un mensaje. Es absurdo que tú le tengas que crear las respuestas a quien maneja el Twitter de una compañía. Tú ya no quieres seguir oyendo o recibiendo la respuesta cuando un yogur te sale malo: “Gracias por su mensaje. Es muy importante para nosotros. Lo estaremos transmitiendo al área...”. No. Es como el caso del ‘muchachito’ que para una marca de tarjeta de crédito en el día del amor y la amistad publica: “La tarjeta de crédito te paga el motel”, porque a él le parece chistosísimo y graciosísimo. Una marca que se lleva construyendo por mucho tiempo, y un joven, chévere, que lo siente igual que un trabajo de la universidad, que te dice que tu tarjeta te sirve para todo: para el motel y para la rumba del día del amor y la amistad. No le puedes entregar una Mini-Uzi a todo el mundo porque hoy todos van armados; solo al que la sabe manejar, al que sabe transmitir. Eso es lo que a mí me parece, que yo no puedo tener únicamente un área digital. Lo digital es parte de lo que tú estás pensando, de acuerdo con la estrategia. Porque si tú estás hablando de un producto para personas mayores, como por ejemplo, pañales Tena para los señores con incontinencia, ¿para qué lo vas a difundir en redes sociales? No todo el mundo tiene que tenerlo todo. Por eso es que nosotros estamos convencidos de que la asesoría es tan importante. Cualquiera me diría: “Pero usted pierde una cantidad de negocios”, pero es que yo no solamente hago mi vida de negocios, sino también de la asesoría y del soporte a mi cliente. Por eso es que el cliente siente que no es capaz de hacer nada sin uno y llama. ¡Bingo! Lo digital tiene que estar

en el ADN de la compañía, no como área. No necesita ser un área especializada. Así como es de importante lo digital, tiene que estar inmerso en la estrategia de comunicación de la empresa.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./ Claro. Yo creo que la revolución la ha hecho el celular, que ya hoy no debería llamarse celular, sino móvil. Me parece mucho más acertado hablar de tecnología móvil más que de celular, porque la tecnología celular es simplemente cómo se aloja la información. Pero hoy en día lo importante es el móvil: la movilidad y la inmediatez. Incluso, ni siquiera lo es el computador, porque el computador te limitaba: “Espera, luego a mi casa...”. También creo que el internet es el cambio total. Así como en su momento lo fue la energía, yo creo que el internet es lo que lo ha cambiado todo. Hoy el mundo es muy distinto. Tú vas a ciertos lugares de España y te preguntas: “Esta gente cómo sobrevive”, porque no tienen la avidez de comunicación inmediata que tenemos en Colombia y América Latina. En España tienes que ir buscando dónde hay WiFi. No todo el mundo tiene datos, porque no tienen esa avidez de información e interacción, que es mayor en América Latina. De hecho, nosotros somos el tercer o cuarto país... En Estados Unidos, también existe la misma propensión. Aunque yo creo que en América Latina, o en general en América, los usos son diferentes. Las personas mayores aquí son mucho más tecnificadas, o más tecnológicas, que en Estados Unidos, por ejemplo. En Estados Unidos el gringo común y corriente no es tan tecnológico como puede serlo un papá o una mamá acá en Colombia. No hablo del gringo que está en Nueva York o en Miami, que es muy latino. Pero si vas a Colorado, a Montana o a Tennessee, aunque hay internet en la casa, no vas a ver a las mamás cocinando una receta que encontraron en la tableta como al principio nos dijeron que iba a ser.

El negocio se ha afectado porque hay que responder, hay que informar o enviar información mucho más rápido, mucho más ágil y el tiempo para pensar es mucho más corto. Tienes que tratar de llegar a las personas en diferentes momentos, lugares y *moods*. La gente ya no espera a las nueve de la noche para llegar a la casa y enterarse de las noticias, ya hace rato se ha enterado. ¿Tú recuerdas cuando empezó La Luciérnaga? Nos enterábamos de las noticias que veíamos en televisión a las doce, y teníamos que esperar hasta las siete de la noche al siguiente noticiero. Hoy en día por internet, con Twitter y con las redes, estás al minuto con la noticia. Tú puedes tener la información cuando te dé la gana, y no esperar a que te la den. Tú la tienes al momento. La implicación para el negocio es que tienes que generar información, y estar dispuesto las veinticuatro horas cuando se produzca la información o el periodista la requiera. Eso ha llevado también a que haya muchos más medios... La Casa Editorial El Tiempo es una de las empresas que disponen de todos los medios. Dinero.com y Revista Dinero ofrecen y te piden contenidos totalmente distintos. Tú generas información para más gente. Otra posibilidad de los medios digitales, o de los medios en internet, es que puedes actualizar la información mucho más rápido; la tienes al minuto y la quieres tener al minuto. Además, para el caso nuestro de comunicaciones, eso también te previene de dos posibles situaciones de crisis vía internet o por algún medio digital: una, la que puedes parar antes de que suceda, y otra, la que se te explota en las manos. Eso exige muchísimo más a la comunicación: Veinticuatro horas de servicio, y pensar en un mundo mucho más amplio del que antes tenías con la televisión, la radio, etc. También sucede en la comunicación con los socios y accionistas que hoy en día ya no son los mismos; no esperan a la asamblea sino que quieren saber de su compañía y pedir información en cualquier momento. Antes tenían que esperar cada seis meses. Hoy en día el accionista pregunta en el minuto que quiere, y hay que responderle en el minuto que pide.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Son vitales. No lo afectan, pero lo amplían, lo modifican, lo cambian. Es una herramienta, lo cual no quiere decir que todos tengan que tenerla, ni que para todos sea igual de importante. Es como el caso de la gente que usa todas las redes. Yo las tengo todas, pero solo para saber para qué son. Sin embargo, yo no voy a meter a mis clientes en Snapchat. “¿Mi cliente tiene que estar en Instagram?”. No necesariamente. “¿Mi cliente tiene que estar en Twitter?”. No necesariamente. Pero sí deben monitorearlas y estar pendientes de lo que en ellas está pasando. Los contenidos son vitales. Tú le debes llegar a tu público, pero eso no quiere decir que debas tener doscientos adeptos o seguidores, o ‘matarte’ por tener mil y punta de seguidores en Facebook. “¿Para qué quieres mil y punta de seguidores en Facebook?”. “¿Son los de Facebook los que te compran a ti?”. “¿Compran por Facebook?”. “¿Sí hacen clic?”. “¿Están hablando de ti?”. “¿Hablan de ti en Facebook?”. No, no hablan de ti en Facebook, y no es porque no te conozcan. Por otro lado, las personas no solo hablan de una compañía y publican mensajes en sus redes. Por eso, se debe buscar por el nombre de la empresa y por los posibles *hashtags*, tenga uno o no tenga. Uno a veces ni se entera, pero ahí apareces. Debes buscar así porque ahí es donde la gente opina. Esto ha implicado para mi negocio tener que estar más pendiente de lo que la gente habla ahí y generar mensajes para esas redes. A nosotros siempre nos llega el cliente que ha ‘metido la pata’. Es increíble, ponen en el área de redes sociales a esos niñitos porque tienen que tener ‘tal’ cosa en ‘tal’ red. Estar en una red tiene sus implicaciones. Primero, tienes que contar historias todos los días. “¿Tú vas a hablar todos los días?”. “Ah, no”. “Entonces olvídense”, porque si usted empieza, eso es como un hilito, y va a tener a todos esos que le van a decir: “Y este no me dijo nada hoy”. Usted tiene que hablar todos los días. “¿Tiene de qué hablarle?”. “Ah, no”. “Ah, bueno”. Entonces el cliente no le va a poder decir: “Hoy le bajó el precio”, “hoy le subió el precio”... “¿Qué tiene usted para decirles?”. Entonces, entre en la dinámica si su público es tan dinámico. Si su público no lo es tanto, usted no la necesita. Eso sí, no quiere decir que no monitoree permanentemente lo que en ella esté pasando.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ El principio general es la estrategia de comunicación, y la estrategia de negocio de la compañía. Siempre deben tenerse en cuenta. En la práctica, es incluso hasta un poco manipulador, porque no puedes dejar que solamente la persona hable lo que quiera. Si quieres utilizar estos medios para bien de tu compañía, tú no puedes dejar solamente que la gente vaya hablando y hablando, y luego entrar en la conversación. Ponlos a hablar de un tema que les haga caer en cuenta del producto o del servicio, o de la calidad, o de lo que tú quieres como empresa. Pero tiene que haber una estrategia. Si tu compañía, por decir algo, tiene problemas de devoluciones, empieza a mandar mensajes de, por ejemplo, cómo comprar un mueble, y empiezas a educar en cómo comprar el mueble. Realmente estás dando la información de tu compañía, estás posicionando la idea de que sabes de muebles, que sabes de diseño, y vas dando información permanentemente, y ellos opinan sobre eso. Posiblemente al que le salga mal el producto va a venir a decirlo por ahí. Ahora, no pares la red porque eso pasa muchas veces: “No, ¡apaguemos eso!”. No, no apague. Ojo, ahí es donde usted tiene

que empezar a hablar más. Entonces les está explotando en la mano muchas veces por eso, porque los de comunicaciones salimos a creer que todos tienen que tener todas las redes. Es un negocio para mí, pero, ¿es ético para mí ofrecerle todo al cliente si no lo necesita? No. Otro principio es tener gente que sepa, no solamente que sepa escribir, porque eso ya ni es lo mínimo, sino que tenga criterio sobre la información. Que lo que yo diga genere una acción, y que genere la acción que necesita la marca o la compañía que está hablando.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Estos principios se aplican porque cuando trabajamos con nuestros aliados la dirección es mixta. Se aplican porque tienen una razón de ser. Nosotros no vamos al gusto, es decir: “Ay, es que me gusta más así”. No, no es que me guste más así. Debe ser o no debe ser. Porque, por ejemplo, tu podrías decir: “Ay, es que me gusta más colorido”. “Pues te gusta más colorido, pero es que no va con los colores de la marca”, cosas de ese estilo, digamos en medios impresos. Pero es lo mismo en digital: el contenido tiene que estar alineado a la estrategia de negocio, y al concepto y objetivo de negocio de la compañía. Deben soportar eso, ya sea de la compañía, o del candidato, o llámese lo que se llame.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./ Totalmente, y eso siempre lo aplicamos nosotros. No como frase de cajón, que el trabajador, el empleado, o el colaborador es el primero antes que... No. Es por una razón muy importante, y es que, por lo menos, él debe enterarse antes que los demás, o sea, no se puede enterar ni por las redes, ni por los medios tradicionales. No te deberías enterar de las cosas de tu casa por fuera. Segundo, porque en esa medida tú tienes igual número de empleados que de impulsores y legitimadores, porque esa persona tiene un *network*, esa persona tiene familia, hijos, amigos, primos, parientes, compañeros de universidad... Ahí tienes mucho del trabajo hecho. Si es en ventas, o si es de un producto, como un lanzamiento, la explicación de qué es el producto, cómo es, cómo es el servicio, cuáles son los reclamos, todo, pues la gente dice... A mí me ocurrió una vez en Avianca, que hicimos una revista, un boletín impreso, porque hace diecisiete años todavía no había tanto digital. Lo hicimos para los terceros. Los terceros eran las personas que trabajaban en los aeropuertos. Yo recuerdo cuando se lanzó el vuelo a Londres que puse esa información en el boletín, y el vicepresidente del área, que era del comité de comunicaciones, dijo: “¿Y para qué? Esa gente no”. Y yo le dije: “Un momentito, ¿cómo que no? ¿Quién llama a Avianca y no le pregunta a la niña del *counter*, al externo, o a los representantes de la agencia en las ciudades?”. Ellos no son empleados directos de Avianca, pero para cualquier persona, eso es Avianca. Cuanto tú te bajabas de un avión, antes de que existiera este aeropuerto, y si estaban cerrados los puentes de abordaje, si estaba lloviendo y a ti un muchacho —que es un tercero— no te pasaba un paraguas, para ti el que te trató mal en la escalera era de Avianca. O al que tú le decías: “Oye, ¿para dónde sigo ahora?”, para ti no era un empleado del aeropuerto, era de Avianca, a pesar de que no estaba contratado. Por eso tú tienes que tener el mismo cuidado, o mayor, por el medio que sea, así sea una intranet. Yo no creo que la intranet haya perdido sentido. Tampoco es cosa de hacer un chat. Un chat es algo muy informal. Es decir, eso me pasa a mí, por ejemplo, que todo el mundo me envía cosas por WhatsApp. Yo siento que ciertas cosas no se pueden mandar por WhatsApp o por Twitter. No, llame. Tómese el trabajo, porque si es algo de relación empresarial y de negocio, pues no es algo para un WhatsApp: “Hola, ya voy para allá”. No. Yo te

llamo, y te digo: “Mira, estoy enferma, te voy a llegar tarde”. En WhatsApp no se hacen los negocios. Tampoco es un WhatsApp para tu empleado, porque además requiere una información mayor, que también debe tener una alineación estratégica y el contenido que tú debes darle. Y es que los principios básicos de comunicación no desaparecen. Son herramientas nuevas en las que no puedes basar tu vida hoy en día. Yo creo que uno tampoco puede sumarse a la corriente. Piense un poco si nada se salva, o si usted también se queda aquí, pero tengamos salvavidas, pero ¿se va a tirar a la corriente? No necesariamente la corriente es lo que necesita. Eso es lo que me pasa a mí con el [...] Es una herramienta más, y creo que los trabajadores no la están teniendo en cuenta igual. Pero es una herramienta muy válida, porque tienes cuarenta, veinte, diez, quince o doscientas personas que son multiplicadores.

Estoy de acuerdo con las intranets que incorporan medios sociales, aunque sin perder la cara. Pero también voy en contra, cien por ciento, de los que dicen que hoy los muchachos no se comunican, que los muchachos son aislados, que tienen doscientas personas alrededor pero que viven pegados..., oyen otras opiniones, intercambian opiniones, conocen gente del resto del mundo... Yo vivo pegada de eso, y me encanta. A mí, por ejemplo, que soy mayor de edad, y que soy de otra ciudad, en las redes sociales veo que es fantástico, y es que se pierden las discriminaciones; se pierde la discriminación social, de edad, cultura... Entonces, cuando tú estás en las redes sociales tienes que tener en cuenta el tipo de comunicación, porque estás hablando a una red... Cuando nos reunimos en una red van llegando personas muy diversas. Yo viví un caso espectacular. Por Twitter me seguía una persona, y un día me dio por preguntarle: “¿Tú qué haces?”. Y entonces me responde: “Si te dijera me dejabas de seguir”. Y yo le dije: “A menos de que seas un secuestrador, un guerrillero o un violador, si tú me lo dices sinceramente, sí te dejo de seguir. De ahí en adelante no sé. Es decir, si eres hombre o mujer, si eres grande, chiquito o mediano, no te dejaría de seguir, porque me gusta como opinas, me gusta cómo me preguntas”. Todas las mañanas me preguntaba: “¿Cómo amaneces?”, y nos preguntaba a varios. Era vigilante de un edificio en el centro de Bogotá. Para mí fue la fantasía. En un entorno corporativo es igual. Así como creabas el grupo de fútbol de la compañía u organizabas la fiesta social, hoy en día hay que trasladarlo: ten un chat de temas de variedades, o temas de la empresa, el grupo primario que desarrollabas... ¿Te acuerdas del tablero Kaizen? Traslada el tablero Kaizen a un Twitter de la compañía. Lo que pasa es que debes ver las limitaciones que puedas tener en la interacción. Que no se vaya a meter otra persona diferente. Entonces, ahí vendría un programador que tendría que configurar una red cerrada, que no la pueda abrir nadie que no sea de la compañía, porque si tú dejas que el amigo del amigo... Como digo yo, el amigo de mi amigo no es mi amigo. Yo soy amiga tuya, pero eso no quiere decir que todos tus amigos tengan que gustarme o no gustarme. Entonces, tienes que tener una..., según para lo que la vayas a utilizar, así sea para un desarrollo corporativo, para un tema social, para un problema de la compañía...

5.2.10. Entrevista a Juan Carlos Parra (TXT)

1. Fecha: 22 de junio de 2015
2. Hora: 2:18 p.m.
3. Agencia: TXT Agencia Transmedia
4. Lugar: Oficinas de TXT en Bogotá

Nota: Originalmente existían dos aliados: TXT y Axia Comunicaciones Estratégicas. Axia prestaba servicios de relaciones públicas, *freepress* y BTL. Tomaron la decisión de fusionarlos en una sola empresa llamada TXT Agencia Transmedia.

A. Datos generales del directivo

5. Nombre: Juan Carlos Parra Urdaneta
6. Cargo: Vicepresidente de estrategia
7. Profesión: Diseñador gráfico (Art Institute of Phoenix) – Publicista (Art Institute of Phoenix)
8. Tiempo de vinculación: 1 año
9. E-mail: juan@txt.co
10. Teléfono móvil: +57 (314) 218 9964

Nota: Ha estado vinculado con la agencia en dos períodos. En el primero, por cinco años y en el segundo por un año.

B. Datos generales de la agencia

11. Años de existencia: 30 años

12. Identidad de la agencia
- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Agencia de comunicación |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de relaciones públicas |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de publicidad |
| <input type="checkbox"/> | Agencia de mercadeo |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Otra: <u>Agencia transmedia</u> |

Nota: Se definen como una agencia *transmedia*, y lo que hacen es pensar y diseñar una estrategia completa del individuo con las marcas. No se limitan al tema de comunicaciones. Incluso están trabajando en el diseño de servicios.

13. Caracterización geográfica de la firma
- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Empresa colombiana |
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana con presencia internacional |
| <input type="checkbox"/> | Empresa colombiana parte de una red internacional |
| <input type="checkbox"/> | Representación de una empresa extranjera en Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Empresa multinacional con oficina en Colombia |
| <input type="checkbox"/> | Otra: _____ |
14. Alcance de la operación dentro del país
- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes solo en Bogotá |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en las grandes capitales |
| <input type="checkbox"/> | Opera con clientes en las capitales |
| <input type="checkbox"/> | Cuenta con clientes en todo el país |

Nota: También tienen clientes en Guatemala, Honduras y Ecuador.

- | | | |
|--|-------------------------------------|--|
| 15. Incidencia geográfica de la operación desde Colombia | <input type="checkbox"/> | Opera en Bogotá exclusivamente |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Opera en las principales ciudades del país |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en todo el país |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en los países andinos |
| | <input type="checkbox"/> | Opera en todo el continente |

C. Lineamientos estratégicos generales de la agencia

- | | | |
|--|-------------------------------------|--|
| 16. Definición de la concepción de comunicación estratégica de cara al negocio de la agencia | <input type="checkbox"/> | <i>La comunicación estratégica es para la agencia:</i> |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | El eje central de la agencia |
| | <input type="checkbox"/> | Una unidad de alta importancia para la agencia |
| | <input type="checkbox"/> | Una unidad de la misma importancia que otras |
| | <input type="checkbox"/> | Una unidad naciente en la agencia |
| <input type="checkbox"/> | No es un eje de la agencia | |

Nota: La comunicación estratégica constituye el ochenta por ciento de su enfoque, aunque consideran que esta, a nivel de clientes, es una parte de la experiencia. La comunicación estratégica es concebida como una promesa para ganar a los clientes, pero tratan de enfocarla de tal modo que se convierta en una herramienta para que el cliente tenga una mejor experiencia con la agencia.

D. Importancia estratégica de la comunicación digital

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| 17. ¿Cuenta la agencia con una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital? | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|--|--|-----------------------------|

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 20.

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| 18. La unidad de comunicación digital es un área integrada a la agencia | <input type="checkbox"/> | NA |
| La unidad de comunicación digital es independiente de la agencia y tiene marca propia | <input type="checkbox"/> | NA |

Nota: En algún momento fue un área, pero recientemente hicieron un cambio y crearon lo que denominan 'mesas de especialistas', para tratar que expertos de todos los temas participen de los proyectos. El componente digital quieren hacerlo más bien parte de la cultura que un área de la empresa.

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| 19. Nivel de importancia estratégica que reviste para la agencia la unidad de comunicación digital | <input checked="" type="checkbox"/> | Nivel muy alto de importancia |
| | <input type="checkbox"/> | Nivel alto de importancia |
| | <input type="checkbox"/> | Nivel medio de importancia |

| | |
|--|---------------------------|
| | Nivel bajo de importancia |
| | Nivel nulo de importancia |

Ir a la pregunta 23.

20. ¿Existe como proyecto en su agencia la creación de una unidad dedicada en exclusiva a temas de comunicación digital?
- Sí NA No NA

21. A pesar de no contar con una dependencia dedicada en exclusiva a temas de comunicación ¿prestan servicios en estos temas a sus clientes?
- Sí NA No NA

En caso de que la respuesta sea "No", ir a la pregunta 23.

22. ¿De qué modo se prestan y ejecutan los servicios de temas digitales a sus clientes?
- | | |
|----|---|
| NA | Se subcontrata otra agencia |
| NA | Se subcontrata a un <i>freelance</i> |
| NA | Se asigna el proyecto a un colaborador(es) interno(s) |
| NA | Se contrata personal temporal |
| NA | Otra: _____ |

E. Importancia estratégica de los medios digitales

23. ¿Qué importancia les da usted como experto en comunicación a los temas de comunicación digital?

R./ Hay que darle la importancia que la gente le da. Creo que para las personas no existe un mundo *on-line/off-line*. Es el mundo. La gente pasa de una plataforma a otra, o de estar acá a una conversación de la manera más intuitiva. Es simplemente algo que está presente. Lo digital es algo que existe, es una realidad para las personas. No es un mundo digital. No es solo un medio. Hace parte de su ecosistema natural, de todo. Lo voy a poner de esta manera: antes algo salía en televisión y mucha gente lo veía, y uno que otro comentaba, decía algo. Hoy alguien ve algo en televisión, por ejemplo el partido de ayer, y luego va a Twitter, o a Facebook, o a alguna plataforma para crear memes, apuntes y... Vivimos en un mundo donde las personas ya no hablan con individuos, hablan con audiencias. Nosotros como comunicadores ya no nos podemos conectar solamente con las audiencias, sino con los individuos, porque son ellos los que le hablan a sus audiencias. Por eso las marcas y los que comunican deben tratar de conectarse con los individuos. Es una pequeña inversión que está sucediendo en el mundo de las comunicaciones.

24. ¿Existe correspondencia entre el nivel de importancia que para usted tienen los temas de comunicación digital y la orientación que su empresa les ha dado?

R./ No, no hay cien por ciento de claridad en el tema. Estamos en un proceso de culturización, por eso creamos las 'mesas de especialistas', como una manera de hacer que el especialista digital tenga un diálogo con el creativo, con el de cuentas, con el de

planning..., que esa conversación haga parte de su día a día y no de un *brief*. Generar cultura es una de las cosas más difíciles del mundo. Incluso, toma años. La cultura no pasa de la noche a la mañana. Estamos en un mundo que se está moviendo muy rápido, y uno tiene que reaccionar, probar cosas y hacer cosas nuevas. Ese cambio que hicimos es precisamente para que lo digital y lo que está pasando en digital se vuelvan parte de la conversación. Entonces, en este momento no hay una correspondencia, pero la va a haber en el tiempo. Pero necesitamos poner a convivir esos mundos y esas diferentes ideas en un solo espacio en el día a día. Un ejemplo, que va mucho más allá de lo digital, es que antes los *planners* se iban temprano y el creativo era el que trasnochaba, y el de cuentas también le dejaba la responsabilidad al creativo. Pero ahora se creó una camaradería que ha generado que unos se queden para apoyar a los otros. Porque “yo ya sé tus líos”, “yo ya sé qué ideas tienes”. “Tú sabes mis luchas”, “tú sabes mis ideas”. Y digital es solamente una conversación más de eso que está pasando, pero la cultura digital va a aterrizar estando en el día a día. Mejor dicho, como dice Harold Trompetero, uno de nuestros socios: “La pobreza nos une a los colombianos”. Entonces a veces necesitamos estar al lado para empezar a querernos un poco, para entender lo que el otro sabe y aprenderle... Y esa es la estrategia: permear los conocimientos de todas las disciplinas de la agencia con nuestras demás disciplinas. Digital tiene un rol muy importante, pero también necesitamos que la persona que sabe diseñar experiencias permee su conocimiento a los otros miembros del equipo, y lo mismo para la persona que sabe mucho de BTL o de cualquier otro tema. Esta forma de trabajo puede tener una similitud con cualidades que se dan en el mundo digital, como la colaboración y la participación, pero no lo estamos pensando así, aunque sí creo puede haber una similitud.

25. ¿Considera que los fenómenos tecnológicos han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿Qué fenómenos en particular destacaría? ¿De qué modo lo han reconfigurado?

R./Sí, por muchas razones. La tecnología nos permite hoy en día meternos mucho en el negocio de los clientes. Nos permite traer resultados; nos permite tener *data* histórica de horas, minutos, días, semanas; y nos permite poder analizar, tener cosas mucho más rápido y reaccionar. Ya no es como: “Voy a gastarme tres millones en pauta, y vamos a ver qué pasa”, y si nos va bien, lo hacemos otra vez igual porque funcionó. Aquí uno puede hacer muchos experimentos. Uno puede decir: “Venga, metámosle un millón a esto, y probamos cómo nos va”; “metámosle otro millón acá, y probamos cómo nos va”; “metámosle otro millón allá, y probamos cómo nos va”; “con el que nos vaya mejor, le metemos otros dos millones a ese”; y si tiene un comportamiento muy similar, entonces ya nos podemos ir. Lo digital también nos ha ayudado a generar nuevos modelos de negocios con clientes, lo cual es algo importante. Muchas veces los clientes sienten que el *core* de su negocio es uno, pero los medios digitales han ayudado a que el *core* del negocio se amplíe muchísimo más. Quizás esto era algo que no hubiera podido hacerse antes, pero hoy con la tecnología se puede hacer. Sin duda la tecnología obvia de entrada es el *eCommerce*, y dentro del *eCommerce* hay que mirar todo el universo digital: las redes sociales, las comunicaciones en *display*, el SEO y el SEM, y todo lo relativo a cómo se da a conocer una empresa. Hoy en día es impresionante la capacidad para microsegmentar algo, para mejorar siempre, porque se puede medir. Mientras que yo pueda medir y entender las razones por las que algo sucedió, puedo mejorar. Eso es impresionante. Poder decirle a un cliente: “Mire, antes usted para un *lead* de seguros se estaba gastando seiscientos mil pesos, y ahora le estamos trayendo *leads* a nueve mil pesos, y cada vez a menor precio”. Eso cambia muchísimo las cosas.

F. Incidencia de los medios y redes sociales sobre el negocio

26. ¿Considera que el fenómeno particular de los medios sociales (*social media*), incluidas las redes sociales, han reconfigurado el negocio de la consultoría en comunicación? ¿De qué modo?

R./ Yo creo que hay algo muy importante, y es que las redes sociales han aportado a la comunicación la recomendación de otros. Eso es muy poderoso. No es lo mismo que yo vea una valla en la que me prometen algo, donde ellos dicen que son grandiosos, a que un amigo diga: “Esto es grandioso”, o, “Fulanito dice que eso le gusta”, o, “esto vale la pena compartirlo porque mis amigos tienen que saber”. Entonces ya es un *awareness* social, no solo de dinero y de visibilidad. Y esto ha cambiado el negocio a nivel de conversiones. La conversión de una recomendación es más o menos del sesenta y seis por ciento. Es supremamente alta. Y digo algo más: nosotros somos *transmedia*. La gente habla de *transmedia* y de multiplataformas. Hay un discurso totalmente erróneo alrededor de lo que es *transmedia*. *Transmedia* para nosotros es trascender el medio. Esto es, convertir a las personas en el medio principal. Y cuando uno logra hacer eso, el ROI de las cosas, como uno lo mida, sea en ventas o sea en *media* [...] *value*, va a ser muchísimo más alto. Por eso nosotros nos estamos yendo hacia *transmedia*, hacia el voz a voz, que sucede así como tú y yo estamos hablando, que puede pasar por las redes, o puede tener lugar de diferentes maneras. Pero finalmente es el voz a voz lo que queremos detonar, y obviamente el mundo digital amplifica muchísimo más el voz a voz. Es una amplificación de lo que la gente ya hacía. La gente está actuando naturalmente. Si yo le quiero contar a todo el mundo hoy lo puedo hacer en dos minutos.

G. Orientación estratégica de los medios y redes sociales

27. ¿Qué principios estratégicos cree usted que deben orientar los servicios de consultoría en medios y redes sociales?

R./ Aunque todo tiene excepciones, uno debe empezar a vivir un poco dentro de la norma. Creo que uno necesita volver a las cosas simples, como una creencia, o una historia con la que la gente se conecte, y debe darles una forma de participar. Es más, si uno mira cómo se crean los cultos y las comunidades, funciona de esa manera: Hay un mito y hay un rito, y esto no es muy diferente a como se genera una comunidad alrededor de algo. Si yo tengo un contenido con el que la gente se engancha y se conecta, la gente dice: “Uy, sí”, y si hay una manera de participar... Uno ve el *ice bucket challenge*, y fue exactamente eso. Esa combinación entre una creencia fuerte, un buen *story telling* con un ritual ganador, algo chévere en que la gente diga: “Me siento orgulloso de haber hecho esto”. Eso es lo que uno debería estar haciendo en este tema. Yo lo resumiría así. Aunque creo que hay otro principio, que es más de negocio, y es que nada funciona sin un detonador. Creo que los clientes o las personas que crean que las cosas... Las cosas no se hacen virales, las cosas nacen “viralizables”, pero todo necesita un detonador, sea por influenciadores, sea porque tú le hiciste un poco de *push* con pauta, pero pensar que algo hoy en día... Sí, esa es la excepción, uno de mil. Pero aterrizando en el mundo real, es muy importante que haya un detonador de esas historias, que haya un influenciador, un famoso o un grupo de personas. Como por ejemplo los tuiteros: cada uno con veinte mil seguidores, o treinta mil, ayudan a que eso se movilice muy rápido. O en últimas, meterle dinero. Si el contenido es muy bueno, la gente se va a enganchar.

28. ¿Qué tanto los principios estratégicos que usted considera que deberían orientar los servicios de consultoría en medios sociales se aplican en el caso de su empresa?

R./ Sí. Esto lo estamos trabajando fuertemente. En este momento estamos trabajando con cerveza Corona, y muchos de los contenidos y cosas que hacemos con ellos se vuelven participativos. Hay algunas cosas que no puedo mencionar porque están en

desarrollo. Otro ejemplo, es el logo de nuestra agencia que es hecho por personas de diferentes partes del mundo. Lo que hicimos fue combinar la letra de una persona de un país con la letra de otra personas que la hizo no sé dónde. Creamos un logo que tiene ciento ocho millones de posibilidades. Es un ejemplo de algo que se monta alrededor de esa idea. Es así de claro: la Biblia es *tansmedia*. Se generó una creencia, un mito alrededor, y una cantidad de rituales como ir a misa los domingos, la bendición, la oración, una variedad de cosas que la gente hace alrededor de esa creencia, y eso genera una amplificación que se mueve sola. Nosotros no estamos buscando hacer biblias en todos los proyectos, pero lo que sí estamos buscando es generar creencias que se amplifiquen. Si una historia hubiera durado un día, entonces démosle quince días, logremos un poco más.

29. ¿Qué consideraciones, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, le merece la idea de que las organizaciones deberían articular de algún modo los medios sociales a nivel interno y externo?

R./Es absolutamente obligatorio, porque realmente es difícil hacer algo en lo que uno no cree. Es difícil contagiar, o hacer las cosas bien o meterle pasión al trabajo, si uno no cree en eso. Entonces, si realmente la gente aquí en la agencia no cree en la importancia del *story telling*, del *story doing*, para que finalmente eso cree comunidades... Si ellos no creen en eso, entonces ninguna idea va a tenerlo. Esto, para el caso de la agencia. En el caso de los clientes, en este momento tenemos uno al que le estamos haciendo todo el diseño de experiencias. Le estamos metiendo toda su cultura, desde el transportador, el instalador, el de sala de ventas, el gerente, todo el mundo, bajo una misma filosofía y bajo una misma creencia. Al final, cualquier persona... Si le preguntan al tipo de transportes: "¿Usted qué es lo que hace?", él no va a decir: "Yo transporto material". Lo que va a decir es: "Yo hago parte de una remodelación", "hago parte del proyecto de vida de una persona". Todo el mundo debe 'estar montado' en lo mismo. El tema de los medios sociales depende del tamaño de la empresa. Pero en este momento no hemos utilizado medios sociales como herramienta de *endomarketing*, como Facebook o Twitter. Pero no considero que no se deban utilizar. También hay muchos desarrollos que uno puede hacer. Los medios son herramientas, y los medios sociales son herramientas válidas para ese propósito. Por ejemplo, el *Fan Page* de Coca-Cola FEMSA es para integrantes de la empresa, y aman su compañía y son orgullosos de ser FEMSA, y están ahí por una razón. En nuestra agencia tenemos un grupo, y estamos todo el día conectados. Tenemos un *Fan Page* oficial de la agencia, pero también un *Fan Page* interno para el equipo, que lo usamos para crear internamente una buena energía y camaradería. Esta experiencia no la hemos trasladado a los clientes, pero no lo descartaría. Uno mira qué herramientas tiene a su disposición, hay que mirar qué red sí y qué red no, o si se necesita un desarrollo. Pero creo que tienen mucho potencial, aunque este tipo de proyectos no los hemos hecho.

5.3. Anexo 3 - Transcripción de las entrevistas a directores de unidades de comunicación digital

Enseguida se presentan las transcripciones de las nueve (9) entrevistas realizadas a los expertos directores de las unidades de comunicación digital de las agencias de comunicación colombianas.

5.3.1. Entrevista a Tatiana Márquez Robledo (FTI)

1. Fecha: 20 de mayo de 2015
2. Hora: 9:55 a.m.
3. Agencia: FTI
4. Lugar: Oficinas de FTI en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: Tatiana Márquez Robledo
6. Edad: 33
7. Genero: Femenino
8. Cargo: Directora digital
9. Tiempo en el cargo: 1 año y 9 meses
10. E-mail: tatiana.marquez@fticonsulting.com
11. Celular: +57 (310) 302 2573
12. Profesión: Politóloga (Universidad de Los Andes)
13. Nivel educativo: Especialización
14. Título más alto: Especialista en mercadeo (CESA) - Especialista en comunicación digital (Universidad Jorge Tadeo Lozano)

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ Empecé hace casi diez años en Publicaciones Semana. Al principio trabajaba en una página de internet que se llamaba Plan B, una guía de entretenimiento, haciendo los contenidos. Duré dos años ahí y después me nombraron editora general de todos los portales de Publicaciones Semana donde lo que hice fue, no solamente desarrollar los contenidos de todas las revistas en digital, sino hacer desarrollo de aplicaciones y de páginas web de terceros. Hicimos las páginas web de Carulla, Éxito, entre otras. Además manejé todas las redes sociales de la compañía, el área de videógrafos y el área de diseño. Duré cinco años orientando toda la comunicación digital. Hace año y medio estoy en FTI asesorando a todas las empresas en el tema de comunicación estratégica, pero también muy enfocada en liderar el área de comunicación digital: comunicación corporativa, crisis, manejo de audiencias y demás. En este tiempo he asesorado a quince empresas en temas digitales, y en Publicaciones Semana lo hice a veinticinco o treinta empresas en total. Los campos de experiencia han sido los que tienen que ver con contenidos digitales, estrategia digital, mercadeo digital y desde hace dos años comunicación corporativa.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ Significa cómo lograr estar presentes en los nuevos canales de comunicación, donde está la gente más joven. Entonces es, cómo hablarles y aprender el lenguaje de las nuevas audiencias y las del futuro. Con seguridad lo digital va a ser cada vez más fuerte para estas personas. Es un reto porque en general no todo el mundo es consciente de la importancia de lo digital, no solo en mi empresa sino en las empresas que asesoramos. La gente se siente ignorante, le da un poco de miedo y cree que los temas digitales no son importantes ni relevantes. Pero el reto es ese, cómo romper esas barreras. Para eso me contrataron, para traer a la gente e involucrar no solo a los consultores sino a las empresas que asesoramos a esa cultura digital; para decirles de la importancia de las redes sociales y de los nuevos espacios que están creciendo. Los temas digitales conviven con otros temas pero están teniendo más relevancia; forman un ecosistema que se está alimentando cada vez más. Y lo digital va a tener más fuerza, y va a tener mucho más impacto a futuro. La empresa lo valora cada día más, y está abriendo los ojos a su importancia. Como esta es una multinacional, la gente en Estados Unidos, Inglaterra y Europa sabe de la importancia, y está trayendo esa importancia a los países de América Latina. Tanto así, que están haciendo *digital weeks* con todos los consultores, traen consultores especializados, y hacen charlas. Entonces, lo están imponiendo y le están dando más valor a lo digital.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ Yo creo que a diferencia de lo que piensa la empresa debería haber un área especializada en digital. No todo el mundo debería saber del tema. La empresa cree que todos los consultores deberían poder estar en capacidad de ser consultores digitales. Yo no estoy de acuerdo. Yo creo que todos los consultores deben estar en capacidad de conocer lo digital pero no especializarse. Eso pasa en la compañía a nivel local. A nivel global sí es muy especializada: está la gente que sabe de digital, la gente que sabe de asuntos públicos, la gente que sabe de crisis... En Colombia se procura que todos sepan de todo, y eso hace que no podamos enfocarnos más en lo digital, y que haya más personas reforzando esa área. Pero todos estamos de acuerdo en que esto va a ser el futuro y que debemos ir migrando hacia allá.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ Yo creo que las redes sociales, lo que tiene que ver con la web 2.0, los espacios de creación de contenidos por usuario, son la tendencia tecnológica más importante de los últimos años. Antes era el usuario el espectador de los contenidos y de los medios de comunicación. Lo que hicieron estas herramientas fue irrumpir para que fuera el usuario el que creara los contenidos. El usuario está siendo el responsable de lo que se cree de las empresas, y eso está cambiando todo porque ya no son ellas hablándole a una masa sino que es una comunicación de tú a tú entre los usuarios y las empresas. A veces tienen más fuerza los usuarios que las mismas organizaciones o las mismas marcas. Más allá de la web y del correo electrónico son los espacios 2.0 donde los usuarios empezaron a crear contenidos. Como el correo electrónico es privado, este es simplemente un nuevo medio de comunicación, igual que las páginas web 1.0, donde la gente montaba información y la ponía para que otros la vieran. Pero ya en el momento en que el usuario puede crear su página y le dice a los demás: "¿Usted qué

opina?”, y la gente puede comentar... En el momento en que se irrumpe y se hace esa interrelación e interconexión entre los dos es cuando yo creo que más se dio el cambio tecnológico.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./Yo creo que es un avance, creo que cada vez que aparece un nuevo medio de comunicación o una nueva herramienta de comunicación hay un avance. El punto es que más que un avance es un reto para las empresas, porque tienen que empezar a meterse en estos espacios y en este lenguaje que de pronto no estaban acostumbradas. Entonces, más allá de decir que antes era peor y ahora es mejor, efectivamente hay un cambio, hay un movimiento, y por ende es un avance; es algo nuevo que las empresas tienen que empezar a afrontar.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Es pertinente, aunque no para todas las organizaciones. Yo no creo que todas las organizaciones deban estar en todos los canales. El estar en un tipo de canal social o medio de comunicación depende del tipo de organización que uno sea. Por ejemplo, las empresas de consumo masivo: una cosa es que tú no le puedas hablar a tus consumidores finales directamente en tiendas, y otra es que le puedas hablar en todos los momentos de la vida. Poder tener retroalimentación constante de todos los clientes en temas de consumo masivo. Pero hay empresas que no son de consumo masivo sino de servicios. Allí es importante que uno tenga una comunicación con las audiencias de interés. Por ejemplo, el caso de mineras, petroleras, empresas de energía... Más allá de que ellos le hablen a un consumidor final es abrir esos canales para tener una retroalimentación con comunidades de interés, con audiencias cercanas. Además, estas herramientas no sólo sirven para comunicarse sino para conocer, para hacer estudios antropológicos de cómo se comporta cierta comunidad a la que yo voy a entrar. Si soy una empresa de servicios y quiero conocer cómo se comporta la gente de la tercera edad, mirar los espacios digitales es una buena parte del estudio ya que la gente todo el tiempo está expresando sus ideas y comportamiento en estos espacios. También, para temas de innovación se pueden hacer estudios sobre qué es lo que quiere la gente en ciertos momentos. Uno puede usar las herramientas sociales para eso, no solo para contarles sino para hacer lanzamientos de productos o encuestas de satisfacción sobre cosas que se van a hacer. Es decir, se pueden usar esos canales para muchos propósitos.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./Para mí las redes sociales son la voz de las personas puestas en un megáfono porque lo que hace una red social es simplemente permitir que cualquier persona pueda abrir su espacio sin importar quién es, dónde está y qué hace, y tener un impacto que nadie imaginaría que se podría tener. Es decir, no necesariamente tiene un impacto aquel que tiene un poder real en el mundo *off-line* sino que cualquier persona lo puede tener. Para mí es eso, sin importar si está hablando de música, de literatura o de cine, es eso: Los espacios donde la gente puede decir lo que quiera decir y ampliar su mensaje rápidamente a las audiencias que le interesan.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./Yo creo que las organizaciones antes no sabían a quién le estaban hablando y le hablaban a lo que en mercadeo se llama el usuario o el “consumidor ejemplo”. Ellos decían: una marca le habla a una persona joven de 18 años, soltero, que estudia en una universidad, y se inventaban un patrón de comportamiento para hablarle a una masa. Hoy en día pueden conocer quién es su consumidor o su usuario final, y las organizaciones ya le tienen que hablar a esa persona sin ser necesariamente una. Ellos a través de las redes sociales dicen: “Nos están hablando jóvenes, o nos está hablando un pequeño grupo de personas de la tercera edad, o indígenas”, y tienen que lograr ajustarse a una comunicación con varias audiencias y no solamente a una en la que pensaban. Lo segundo que creo que cambia en la comunicación es que ya no es ‘de sólo un lado’ sino que es ‘de dos lados’, y de dos lados que se ven interrumpidos por otras personas, porque yo puedo estar teniendo una conversación con un usuario, con una audiencia, y en plena comunicación en las redes sociales tengo una interrupción de alguien, o la interrupción de una autoridad o del gobierno. Puede haber una discusión no tan bidireccional sino multidireccional en tiempo real. Puede que no solamente yo lo quiera establecer sino que necesariamente debo estar al tanto de todo porque no solamente voy a hablar con una persona en las redes sociales sino que voy a hablar con muchas. Creo que el usuario es el que está poniendo las conversaciones sobre las organizaciones. No necesariamente la organización propone los temas de conversación sino que es el usuario el que los está imponiendo. Y las organizaciones están mirando cómo ajustarse a estos, y cómo responderle a unos usuarios que están cada vez demandando más, ya que con las redes sociales en las organizaciones nada es privado, ya la gente sabe. Cualquier cosa que pasa: La forma como se fabrican las cosas o lo que está detrás de cada uno de los procesos de las organizaciones, se pueden conocer fácilmente. Y para las organizaciones ya no es tan fácil esconder lo que no les gusta, ni resaltar lo que quieren, porque ya realmente son los usuarios los que están... [xxx]. Es transparente, porque tú no sabes quién está detrás, hasta tus propios empleados están atrás diciendo cómo tú haces las cosas. Ya no controlas nada.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./En lo positivo: para mí llevan a la innovación. Al oír a los usuarios las organizaciones pueden conocer más a sus consumidores y por ende innovar más. Todo el tema de retroalimentación, de buen servicio, de mejora para la innovación. La transparencia para mí también es positiva porque las organizaciones no pueden ocultar, y es más fácil conocer y saber lo que hay detrás.

En lo negativo: las redes sociales son un foco de crisis para cualquier organización. Ya sea por mal manejo o por mal... [xxx]. A veces se le da importancia a lo que no es importante. Las redes sociales pierden el Pareto de 80/20. Las empresas tienden a preocuparse no por lo que dice su veinte por ciento, que de pronto es el más importante, y se enfocan en casos minúsculos que no son tan importantes por tratar de abarcar todo. Otra cosa que me parece negativa es que se cree que las redes sociales y los espacios digitales son algo de jóvenes. Todavía se cree que no son muy importantes en la comunicación y por ende que debe ser manejado por alguien de un nivel más bajo, ya sea por edad o por educación; todavía no se le da la importancia. Hay mucha basura y las empresas y la gente se preocupan por lo que no es relevante y oyen las voces que de pronto no son las que deberían ser.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ Yo sí creo que el mundo cambió cuando las redes sociales se volvieron un *boom*. No necesariamente cuando salieron en 2003 o 2004, o cuando llegó Twitter en 2007. Ese momento puede que no sea el que haya marcado... Pero sí creo que las redes sociales

hicieron un antes y un después en la comunicación digital, porque fue cuando los usuarios realmente empezaron a hablar y pudieron ver lo que se llama el influenciador, y tener una voz y hablar de las organizaciones como quisieran. Entonces sí creo que se deben diferenciar. También creo que las redes sociales se deben separar del consumo digital y de los desarrollos digitales que van saliendo. Antes ni siquiera se podía hablar en una aplicación de Facebook. Hoy en día todo tiende a ser 'del mismo paquete': los medios digitales se podían separar de las redes sociales, pero van a terminar necesariamente siendo lo mismo. En un futuro todo va a estar entrelazado: El consumo de medios de comunicación, de videos, y de los medios digitales va a estar permeado por las redes sociales.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Las empresas piden desde manejo de crisis hasta el relacionamiento con las audiencias. Ellas quieren conocer quiénes son esas personas, quiénes son sus influenciadores —sin necesidad de que sean medios de comunicación ni los grandes líderes de opinión—, y pasar de lo *on-line* a lo *off-line*: quieren conocerlos, quieren sentarse con ellos, quieren que sean embajadores de sus marcas, y quieren prepararse para crisis en esos espacios. Porque se están dando cuenta de que las redes sociales se están volviendo los focos de las crisis, pues en las redes sociales están surgiendo la mayor cantidad de crisis. Muchos quieren estar en las redes sociales, quieren tener presencia, y no saben cómo, cuándo, por dónde empezar o qué tipos de contenidos mover; nos buscan mucho para eso.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./Creo que sí se tienen que separar, para evitar las crisis en las organizaciones. Las organizaciones deben lograr separar que sus empleados no usen la comunicación externa para comunicarse internamente. Pero sí creo que las organizaciones deberían implementar espacios sociales, no necesariamente redes, para hacer su comunicación interna. Ya hay muchas redes sociales de comunicación interna para empleados. Para mí, más que un equilibrio, debe haber una separación tajante. Pero si uno está innovando por fuera pues también debe innovar por dentro. Aunque debe estar claro y establecido que la innovación no necesariamente puede ser conjunta. Hay herramientas para cada caso, y el uso de cada herramienta tiene su momento. El uso de medios sociales es deseable tanto afuera como adentro porque es la forma en que los empleados también empiezan a pasar sus ideas y a innovar, y a impactar en la organización a mediano y largo plazo. Pero pocas empresas tienen consciencia de esta articulación entre lo interno y lo externo. Algunas lo piden. Otras, la gran mayoría, están incipientes en ese tema digital de comunicación interna. Hasta ahora están empezando a preocuparse en su comunicación externa, pero muy pocas se preocupan por el uso de herramientas, medios digitales o medios sociales para comunicarse internamente. Esto podría equilibrarse en un futuro, pero no lo veo a corto plazo.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ El interés es completamente incipiente. Las organizaciones que asesoramos hasta ahora están pensando de puertas para afuera, y no creen que sean mecanismos de uso interno. Entonces no lo ven ni como relevante ni como clave. Es más, yo creo que si lo

llegan a ver lo ven más como foco de riesgo que de oportunidad, porque hasta ahora ni siquiera saben cómo usarlo externamente.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ Afectan en todo. Creo que la gente empieza a relacionarse con más gente pero deja de tener menos relación física. Entonces uno abre su grupo de relacionamiento: te encuentras con viejas amistades, te hablas con gente con la que de pronto nunca te hubieras hablado, vas y vuelves en el pasado y en el tiempo... Pero creo que las relaciones tienden a ser más superficiales, y menos reales, porque le sacas menos tiempo a tomarte un café, a hablar por teléfono, a profundizar en las personas por tratar de abarcar más gente.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Creo que en lo colectivo afectan porque lo que están haciendo es que las organizaciones ahora sí se preocupen por cada persona, porque cada una es un foco que saca a la luz cosas que se quieren o no se quieren, es embajadora para bien o para mal de su organización. Si hace veinte años uno trabajaba en Siemens, era un trabajador más, y uno iba a su casa y le contaba a su familia lo que pensaba en la empresa, pero a Siemens no le importaba decirle a esa persona la información para bien o para mal, porque de pronto era una persona que ensamblaba un computador y ya, y no quería contarle más. Hoy la organización debe pensar a nivel individual, porque ese individuo puede afectar la colectividad: "Si yo no le presto atención a ese individuo, ese individuo puede ser el que a través de una red social salga a decir que el presidente de la compañía X, Y, o que en esa compañía los procesos no se revisan por X o Y". Entonces yo como colectivo lo que tengo que hacer es preocuparme por lo individual más que por lo colectivo. Literalmente, afecta en el todo porque el todo está en juego todo el tiempo. Por ejemplo, Avianca es una megaorganización que tiene diferentes áreas, pero por un área tan sencilla como la de servicio al cliente en la página de internet se puede afectar el todo de la compañía. Lo que creo es que en estas redes sociales, como todo se empieza a individualizar, tanto las empresas como las mismas personas, inmediatamente, por ser ese parlante tan grande, siempre se afecta el todo; el todo siempre está en juego por las redes sociales.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ Un caso destacado es Uber, la aplicación de transporte. Su esencia es digital, pero ellos han usado los medios sociales de manera excepcional porque no solamente lo usan para fortalecer sus audiencias internas locales sino que se fortalecen ellos mismos interrelacionados internamente con todos los países. Entonces tú ves cómo la persona de comunicaciones a nivel Latam se habla con la persona de comunicaciones a nivel Europa y cómo entre ellos están haciendo una comunicación que luego se entrega todo el tiempo a los usuarios y a los consumidores de la aplicación. En otras empresas lo veo muy incipiente todavía. Usan mucho las redes sociales para su comunicación externa. Hasta ahora lo que he visto es empresas que se preocupan por cuidar que las redes no los afecten interna ni externamente. Entonces lo que hacen es manuales de uso de redes

para empleados pero no hay mucha implementación. Una vez estuve con ProColombia, cuando dejó de ser Proexport. Tenían una idea de hacer un concurso para los empleados para a que a través de las redes sociales movieran el tema de cambio de marca. Pero estos han sido algunos de los pocos casos que he visto.

5.3.2. Entrevista a Esteban Alvarán Marín (Dattis)

1. Fecha: 4 de junio de 2015
2. Hora: 11:02 a.m.
3. Agencia: Dattis
4. Lugar: Oficinas de Dattis en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: Esteban Alvarán Marín
6. Edad: 24
7. Genero: Masculino
8. Cargo: Director de comunicación digital
9. Tiempo en el cargo: 10 meses
10. E-mail: estebanalvaran@dattis.com
11. Celular: +57 (300) 557 5323
12. Profesión: Comunicador social y periodista (Politécnico Grancolombiano)
13. Nivel educativo: Pregrado
14. Título más alto: Comunicador social y periodista (Politécnico Grancolombiano)

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ Yo llevo trabajando formalmente para empresas seis años. Mi experiencia ha sido la evolución misma de lo digital. En un inicio, las empresas no consentían la idea de que las redes sociales fueran para ellas, ni consentían la creación de espacios interactivos. Inicialmente mi experiencia en comunicación digital se enfocó más hacia la creación de plataformas en las que las empresas se comunican con sus clientes: páginas web, aplicaciones y otras por el estilo. Dos años después, cuando ya empecé a trabajar formalmente, inicié con varias agencias de publicidad y medios: Acomedios y Media Consulting Group. Nosotros éramos la generación del cambio en las agencias, ya que empezaron a ver la demanda de sus clientes buscando servicios digitales. Así mismo, comenzaron a ver la necesidad de crear sus portafolios en este tipo de servicios. Hice parte de esa generación que empezó a transformar por dentro las agencias y a crear unidades digitales. Diseñamos los servicios que les permitían a los clientes obtener un nivel de posicionamiento, y comenzamos a crear espacios de interacción con sus audiencias. Fueron dos momentos, uno enfocado en plataformas y otro en la aparición de las plataformas interactivas. Aunque en el inicio de mi trabajo ya sabíamos de las redes sociales, y sabíamos que las empresas tenían que estar allá, las empresas no compraban esa idea, no creían todavía que eso fuera relevante. Las redes sociales para mí fueron el punto de eclosión de una nueva era de la comunicación digital.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ Para mí, han sido parte de mi vida. Son una nueva forma de comunicación entre los seres humanos. Los seres humanos están cambiando sus formas de consumir contenido y de hablar entre sí. Están cambiando las formas en que la gente se interrelaciona. Para mí, tienen un significado, una importancia y un valor enormes, porque crecí con la tecnología y la adapté a todos los procesos de mi vida, y porque hoy en día la tecnología nos ofrece muchas herramientas para la comunicación interpersonal. A nivel de empresa, considero que son un complemento a su propia filosofía. Así como han cambiado las relaciones interpersonales a través de las tecnologías de la información y la comunicación, la forma como las empresas miden su percepción pública también tiene que variar. Deben comprender que las personas están expresándose en medios, de formas, y con herramientas distintas. Por lo tanto, deben cambiar sus metodologías y procesos para empezar a entender cómo están hablando sobre ellas, y cómo están siendo percibidas. En ese orden de ideas, Dattis entiende que debe involucrarse con esa nueva ola de herramientas, y con esas nuevas formas de comunicación, de modo que pueda comprender a las audiencias y crear estrategias que ayuden a los clientes a lograr una mejor reputación.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ Las visiones se corresponden muy bien. La empresa ha sido muy dada a dejarse asesorar. No había un conocimiento previo ni profundo, aunque sí habían nociones y percepciones al respecto de cómo se deberían aplicar las nuevas tecnologías a la comunicación. Pero en el momento en que empezamos a crear la unidad de negocios y el portafolio de servicios hubo una entera compatibilidad con la visión de la empresa. Sin embargo, donde sí hay diferencias es en la evolución y en la forma en que empiezan a cambiar ciertos procesos. Por ejemplo, las organizaciones de este tipo —de consultoría en comunicaciones— se enfrentan al desafío de cambiar su cultura y su comportamiento respecto a los métodos de desarrollo de todas sus estrategias de cara a las nuevas tecnologías. La diferencia no es que haya alguien ‘en contra de’, sino más bien sobre la transición y el desafío para empezar a cambiar ciertos procesos a través de las nuevas tecnologías. Hay portafolios que siguen siendo muy tradicionales en su forma de ejecución. Pero a la vez, hemos notado muchos *upgrades* o actualizaciones sobre cómo la nueva tecnología complementa, mejora y optimiza el trabajo que se hacía en el pasado.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ Creo que esto depende del objetivo de la comunicación organizacional. Hay algunos casos extremos, como el del correo electrónico, que cambió todo completamente. Fue una herramienta que entró a revolucionarlo todo y a cambiar muchos procesos dentro de las organizaciones. Hoy en día, desde el punto de vista de la comunicación externa, la principal tendencia está en la interactividad, y especialmente, en el tema de la escucha activa. Uno de los principales cambios que yo noto con las nuevas tecnologías de la comunicación es que antes no podíamos saber qué hablaba la gente. Podíamos hacer un *focus group*, conseguir diez personas para darnos una idea de qué pensaban, pero hoy en día tenemos las herramientas de escucha activa que nos permiten saber con exactitud cuántas personas hablan bien o mal. Me

refiero a los espacios o medios sociales que transforman por completo la interacción entre las personas; no solo las redes sociales que conocemos, sino también los espacios que las mismas empresas crean para generar comunidades especializadas. Otra tendencia tecnológica que hoy en día está transformado la comunicación organizacional es la de los aplicativos móviles y el desarrollo de nuevas herramientas que les permiten a las marcas facilitarles la vida a sus usuarios.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./Sí, completamente. Los medios sociales son una tendencia significativa en la comunicación de las personas. Como yo la veo, la comunicación organizacional es una consecuencia de la comunicación interpersonal, y en la medida en que estos nuevos medios empiezan a impactar el interrelacionamiento personal, las empresas empiezan a tener que cambiar sus mismos procesos y métodos para hablarles a las personas. Entonces, sí, los medios sociales tienen un impacto radical sobre las estrategias de comunicación organizacional.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Esa pertinencia se traduce en oportunidad, en la simplificación de la comunicación, en alcance de la comunicación, y en interactividad. Con oportunidad, me refiero al momento que están viviendo los medios sociales; hay que aprovechar ese momento. Hablo de simplicidad porque dentro de los procesos y flujos de comunicación de una empresa siempre he visto complejidad. Ninguno de estos procesos complejos que se han inventado las empresas para comunicarse con sus audiencias ha sido tan efectivo como el uno a uno. Soy de la teoría de que el uno a uno es el 'rey', y creo que estos nuevos medios sociales simplifican la comunicación y convierten la comunicación masiva en una comunicación uno a uno. Este es un gran privilegio que ofrece la tecnología. En cuanto a alcance, me refiero a la capacidad de impactar de forma personalizada a millones de personas. Y sobre la interactividad, la gran revolución que trajo la web 2.0 fue dejar de ser una comunicación unidireccional para empezar a facilitar una comunicación bidireccional.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Yo los dividiría — como se los divido a los clientes — en dos categorías necesarias: hay redes sociales horizontales y verticales. Las primeras tienen el objetivo de masificar el mensaje, y las segundas, llegar a nichos especializados de personas. Los medios sociales son la nueva cafetería del siglo. Cumplen la misma función. Es el lugar donde se reúnen ciertas personas a hablar sobre un tema específico. Me parece que son los nuevos espacios de interacción de las personas. Hoy en día, las personas se comunican en las redes sociales con sus audiencias, con sus familiares, amigos y, ahora, con las empresas.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Es una comunicación completamente centrada en los intereses del receptor. Las empresas ya no pueden tener el ego de decir lo que quieren decir sobre ellas mismas sino que tienen que hablar de lo que a la gente le interesa. Segundo, el tema clave de la

importancia de abrir espacios bidireccionales donde el usuario es quien demanda la información y la empresa interactúa con la persona. Estos son, tal vez, los cambios más importantes que han tenido las comunicaciones con los medios sociales.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ No quiero ser repetitivo, pero hay que empezar por la reina de todas, que es la interactividad. Dentro de lo positivo, también están la segmentación y el alcance de la comunicación. Hablar de lo negativo es más difícil. Si hablamos desde el punto de vista del cliente, este tiene muy claro cuáles son los aspectos negativos. El cliente dice: “Para mí es muy negativo que la gente hable mal de mí”. Pero si lo veo desde el punto de vista del consultor, para uno eso no es realmente un punto negativo. Está claro que las personas van a hablar mal de la organización, haya o no redes sociales. Al contrario, tener los medios sociales institucionales hace que se centralice la recepción de esas [...] Así que es adecuado decir que esa centralización también resulta algo positivo.

Los medios sociales, como cualquier tipo de empresa, también tienen... Hemos visto cómo las redes sociales crecen y empiezan a trastornar un poco su metodología y la forma de trabajar con las empresas que hacen presencia en la red social. Yo pensaría que algo que está cambiando esa relación red social-empresa es la importancia que la plataforma como tal le da a la comunicación orgánica. Entonces, por ejemplo, hablemos de Facebook. Cada vez más, tratar de hablarles orgánicamente a las personas es más difícil. Ahora se supedita a que haya una inversión en comunicación patrocinada para poder impactar a todos los seguidores. Es esa relación entre la comunicación orgánica y la comunicación patrocinada. Obviamente, las plataformas le apuntan a que las empresas inviertan para poder impactar en las personas. Ese podría ser un punto negativo, y es que la comunicación orgánica, desde el punto de vista de comunicación empresarial, se está yendo al piso en las plataformas sociales. Entre personas, no hay ningún problema. Las personas siguen teniendo relevancia para el algoritmo de las redes sociales. Pero la comunicación empresarial orgánicamente sí se está yendo al piso. En este momento estamos hablando de que cuando tú envías un mensaje desde el *fan page* de Facebook, solo el seis por ciento de tu comunidad lo ve. Y ese es un límite que le está colocando la red social para proteger la información que le llega al usuario, para que él no empiece a pensar que se le está llenando de temas comerciales de comunicación empresarial. Por un lado, se entiende el fin por el cual lo están haciendo, pero sí le están dando muchísimo protagonismo a la comunicación patrocinada. Desde el punto de vista del modelo de comunicación no le veo aspectos negativos, porque creo es un canal realmente lleno de oportunidades.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ Son distintos, pero hacen parte de un mismo complejo. Vistos desde la estrategia de comunicación digital, las redes sociales son un componente. Pero es un componente distinto a los demás. Tiene un trabajo y una configuración distintos, en el que la información fluye de manera diferente. Hacen parte de un complejo pero no se asemeja completamente a otro.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Ahora sí hablo directamente desde el punto de vista de la consultoría en comunicaciones, pues obviamente en las agencias de publicidad es distinto. Aquí hay una demanda que hoy llama mucho la atención, y es uno de los principales frentes: el tema de manejo de crisis en comunicación digital. Los clientes sienten que, cuando se

presenta una tendencia en Twitter hablando mal de ellos, o se está viralizando un video sobre un producto en mal estado, o la gente se expresa, y esa expresión se vuelve viral, es un apocalipsis, y ya está conceptualizado que eso es una crisis digital. Hoy en día, gran parte de la demanda de servicios que hay dentro de las consultoras, o al menos en nuestro caso, viene de parte de empresas que tienen crisis y que dicen: “Venga aquí y ayúdeme a solucionar este problema”. Es el manejo de crisis concebido desde las tres fases: dimensión, acción y posacción. Ese es el tipo de situaciones en las que las empresas acuden más a la consultoría de comunicación digital. Dentro del portafolio tenemos otro tipo de servicios, pero que sean demandados por las empresas, estamos hablando específicamente de manejo de crisis, y de otro muy importante que es el de relacionamiento digital o, como también se conoce, PR 2.0. Este es un claro ejemplo de cómo evolucionan las relaciones públicas. Es hacer la misma labor tradicional de relaciones públicas pero con los nuevos líderes de opinión digitales, como los influenciadores, blogueros y *YouTubers*, que hoy están marcando la pauta en cuanto a opinión pública digital. Las empresas demandan de ese servicio la realización de mapeos. Por ejemplo, dicen: “Yo tengo un evento en Corferias sobre alimentos. Necesito saber quiénes hablan sobre alimentos en redes sociales en Colombia para invitarlos a que participen en el evento, que estén presentes”. Pero es la misma labor de relaciones públicas... Los mapeos son mapas de influenciadores. Estos mapas consisten en una labor de identificación de los usuarios que se mueven frente a determinados temas, y que son muy relevantes por la cantidad de personas que tienen en sus canales, y por el nivel de notoriedad que tienen frente al tema en las redes sociales.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Pienso que los medios sociales tienen mucho que ofrecer tanto a nivel externo como interno; son igualmente importantes para las organizaciones. Pero sí creo que no puede ser el mismo canal. No puede haber una red social para comunicarse con los dos tipos de audiencias. Debe haber una red social especializada para el público externo y otro medio social especializado para el público interno. Hoy, una tendencia en comunicación interna es la creación de redes sociales corporativas que abren espacios de interacción con los colaboradores y fortalecen las relaciones en la organización. Desde nuestra experiencia con Dattis, hemos sido testigos de que la creación de espacios interactivos, donde no solo se hable de trabajo sino que estemos totalmente conectados entre los colaboradores —para charlar, debatir un tema, compartir un problema o compartir incluso experiencias exitosas— genera clima y una mayor cercanía entre las personas de la empresa. Nosotros en Dattis estamos convencidos de que el concepto de red social corporativa, para efectos de comunicación interna, está cambiando la forma en que las organizaciones se interrelacionan. En avance, los medios sociales externos de las compañías están mucho más desarrollados. Las empresas se han preocupado mucho más por invertir en esos espacios. Hasta ahora las empresas comienzan a ver también la importancia de construir climas organizacionales sólidos, donde la comunicación es transparente, y empiezan a considerar que esta es una herramienta que facilita esa comunicación.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ Es algo totalmente nuevo. Yo pensaría que aquí en Latinoamérica llevamos unos dos años de desarrollo. Se han visto algunas experiencias y algunos casos de éxito de

otras empresas que nos han demostrado que funciona. Pero no hay una sensación ni una necesidad generalizada de las empresas frente al tema. Por lo general, la comunicación interna es la que más se ve afectada. Es la que menos presupuesto tiene, es aquella en la que se dice: “Muévase con carteleras”, o “muévase con afiches”. Pero hay un cambio en esa tendencia, y es que, hablando estrictamente de la comunicación interna, las empresas empiezan a reconocer la importancia de trabajar en ella, y por el lado de las tecnologías, empiezan a ofrecer herramientas para que esa comunicación sea más eficiente. Ahí es donde empezamos a ver la intranet de hace muchos años, y otro tipo de plataformas, aunque hoy en día, las redes sociales corporativas empiezan a ser una evolución clave de ese concepto.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ A mí me gusta comparar este mundo con el mundo *off-line*. Hay que empezar por el concepto de que las empresas son personas en internet, y estas personas, en los distintos ámbitos de la comunicación digital, buscan ser alguien popular, la persona aceptada, la que todo el mundo quiere tener en sus fiestas, la que es relevante para las audiencias. ¿Cómo logra el relacionamiento digital impactar de frente a esos objetivos y crear conexiones muy fuertes con las audiencias? Es distinto hablarle al público general que a un público especializado en determinada temática; un público que se apasione mucho más por lo que tú haces, o por lo que la empresa hace, y que le dé un valor significativo en su vida. En la medida en que esa comunicación especializada llega a esas esferas de audiencias, se convierte en algo mucho más relevante e importante para las personas, pues son estas personas quienes le dan el valor a la comunicación. Hay ejemplos claros: una marca de carros le habla a muchas personas, pero si identifica dentro de esa gran cantidad a ciertos líderes de opinión del sector — que se apasionan y que pueden convertirse incluso en embajadores de la marca para hablarle a muchas otras más —, concentra un activo muy importante, y es el de lograr un alcance mucho más representativo en la comunicación, una relevancia mayor de su mensaje, y una interacción que se alcanza a percibir aún más.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Hay grandes cambios a nivel institucional y nosotros le apostamos especialmente a un activo de la organización que se llama la reputación. Estos nuevos medios sociales tienen el potencial y la capacidad de cambiar masivamente la percepción de una organización. Frente a sus audiencias, esto se traduce en una mejor o peor reputación. Vemos incluso casos en que los medios sociales tienen vida propia. La empresa no es quien controla el medio social. El medio social controla muchas veces a la empresa. El gran desafío es, de cierta forma, poder influenciar en ese medio social, desde el punto de vista macro, para lograr los intereses de la empresa. Por ejemplo, una compañía que tiene una muy mala imagen y que todo el mundo habla mal del servicio en medios sociales. El medio social, sin que la empresa haga nada, prácticamente, ya la está acabando con su percepción, con su reputación, que es un activo muy importante para la compañía. El desafío de la empresa es entrar a interceder, tratar de controlar e influenciar en ese medio social para sus objetivos.

Nosotros tenemos un producto especializado que se enfoca en la escucha activa. Los medios sociales son el campo de concentración de muchas personas que están hablando sobre algo y demandando algo. A través de los medios sociales, las organizaciones pueden incluso identificar oportunidades de mercado. Pueden identificar, para

cambiar, qué es lo que el usuario cree que están haciendo mal o están haciendo bien dentro de sus procesos organizacionales. Tienen ese poder de la información. La empresa lo que necesita es una metodología para identificarla, organizarla e interpretarla, de tal forma que pueda cambiar sus procesos organizacionales. He visto por experiencia propia, empresas que hacen uso de los medios sociales más desde el punto de vista de la escucha que desde la participación, para entender cuáles son los cambios que debe realizar. Por ejemplo, las personas buscan un producto nuevo, quieren un servicio distinto, quieren que el proceso de servicio sea distinto. Si la empresa escucha y atiende esa demanda, puede cambiar por completo la competitividad frente a otros en el mercado. Es decir, las mismas claves están allá, sólo hay que ir a encontrarlas.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ En comunicación interna tengo casos a nivel latinoamericano, no local. Dattis tiene su red social interna pero no es una plataforma completamente creada para el ecosistema digital de la compañía sino que es una adaptación. He visto casos muy interesantes de otras empresas en Chile, en Argentina, que tienen redes sociales corporativas creadas por completo bajo las necesidades de la empresa. No tengo casos en comunicación interna en los que haya trabajado. En comunicación externa, uno ve muchos casos a nivel promocional y comercial. Las marcas tienen un trabajo bien interesante, pero siento que depende mucho del dinero que la marca invierta en los medios. Hay casos de éxito muy marcados por lo comercial, que generaron efectos muy adecuados, y estoy hablando especialmente de una estrategia que creamos para un concesionario Chevrolet en Colombia que se llama Internacional de Vehículos. En tres años el medio social pasó a convertirse en un canal comercial al crear todo tipo de metodologías para que la gente resolviera sus inquietudes, encontrara el carro ideal y lo hiciera todo a través del mismo medio. Fue más un trabajo de crear una plataforma dentro del medio para lograrlo. Se convirtió en un canal comercial excelente, al punto de que vendía más que una misma vitrina física. Los casos que conozco que no están relacionados directamente con lo comercial no cumplen con todo lo que deberían tener. Todavía les falta.

5.3.3. Entrevista a Mateo Mora Uribe (Newlink)

1. Fecha: 16 de julio de 2015
2. Hora: 4:54 p.m.
3. Agencia: Newlink
4. Lugar: Oficinas de Newlink en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: Mateo Mora Uribe
6. Edad: 34 años
7. Genero: Masculino
8. Cargo: Director *senior brand PR*
9. Tiempo en el cargo: 1 año

| | |
|-----|--|
| 10. | E-mail: mateo.mora@newlink-group.com |
| 11. | Celular: +57 (313) 221 5440 |
| 12. | Profesión: Administrador de empresas (University of Westminster) |
| 13. | Nivel educativo: Pregrado |
| 14. | Titulo más alto: Administrador de empresas (University of Westminster) |

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ Mi primera experiencia en comunicación digital fue en España, cuando trabajé con la cuenta de Nike en Media Planning, que es una central de medios. Mi cargo allí era de planificador en exclusiva con la cuenta de Nike. Estábamos divididos por prácticas en cada una de las marcas, y yo estaba a cargo y muy involucrado en la parte estratégica de planeación de medios digitales para las categorías de fútbol, *running* y 6.0, que es una categoría enfocada en *surf* y *skate*. Aquí básicamente lo que hacía era estudio de medios: identificar cuáles eran los medios más afines, realizar el acercamiento con los diferentes medios, identificar oportunidades, formatos digitales nuevos, realizar seguimiento a las campañas, CTRs, etc. Era más como un entendimiento: saber cómo está funcionando la campaña para después tener una conversación con el cliente. Esa fue la primera experiencia que tuve con el mundo digital. Después, cuando volví a Colombia, hace tres años, llegué como director de comunicaciones de una empresa de minería. Allí trabajamos bastante el tema de redes sociales, básicamente enfocados en generación de contenidos para fortalecer la posición que tenía la empresa a través de sus *stakeholders*. Mi labor fue la contratación de una agencia especializada en temas digitales que nos ayudara en la formulación de la estrategia y la construcción conjunta para luego darles los lineamientos de cómo queríamos nosotros seguir. Después, aquí en Newlink, tenemos una práctica que se llama Factory, una unidad creativa que les presta servicios a los clientes de comunicaciones y a otros. Uno de los frentes de Factory es el relacionado con *social media*. Esta práctica viene funcionando hace varios años en Miami, que es donde nosotros tenemos los *headquarters*, y que tiene dos componentes: Uno es el de *social marketing*, lo que se refiere a *community management*, formulación de estrategias, compra de pauta en redes sociales, y otro, que es de *social research*. Durante el primer año que trabajé aquí en Newlink, fui encargado de Factory. Estuve en Miami conociendo los programas para después ofrecerlos a los clientes. Teníamos una persona que se encargaba del *social research*, de identificar cuáles son las conversaciones que se están dando en las redes. Y ahora como director de Brand PR estamos enfocados sobre todo en *social PR*, a través de influenciadores. Contratamos influenciadores para generar conversaciones. Desarrollamos una matriz de contenido y generamos un informe de cuál ha sido el alcance, cuál ha sido el *engagement*, y si se han conseguido los objetivos. *Brand PR* son todos los clientes dentro de Newlink que están enfocados en marcas: Adidas, Fox, Diageo, Mondelez, Kimberly Clark, Direct TV, Oficina de Turismo de Orlando, Oficina de Turismo de la República Dominicana, Rapsodia y Pandora. Mi función no solo se enfoca en lo digital sino en toda la parte estratégica, en hacer *networking* con influenciadores, actores, actrices, etc. Yo me encargo de hacer ese primer contacto y después tenemos un equipo que se ocupa de desarrollar las matrices de contenido. Mi labor es un tema mucho más enfocado al direccionamiento. En Factory no hay alguien que dirija el tema digital. Lo que está pasando en este momento es que acabamos de contratar a una persona que está haciendo su entrenamiento en Miami, durante tres meses, y va a venir a implementar el tema dirigido desde esa oficina.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ Para nosotros es fundamental, forma parte de uno de los pilares de la comunicación dentro de nuestro ADN. Nosotros nacimos hace unos dieciséis años en Miami, y en Colombia hace trece, sumergidos en lo que fue la revolución tecnológica. Y la revolución tecnológica ha producido en el mundo de las comunicaciones un efecto abrumador. Esto da forma a la manera como interactuamos con nuestras audiencias. Cambia la manera en que los actores —porque para nosotros no son audiencias sino actores, ya que son personas supremamente activas— pueden cambiar una perspectiva o un punto de vista, de una manera inmediata. Son activos, y la conversación es desorganizada. Las empresas hoy en día están supremamente expuestas. Ya no hay comunicaciones internas y externas porque una persona que está dentro de una organización puede enviar un *tweet*, porque está descontento de que la empresa esté haciendo algo, y se conoce en dos segundos. Entonces, desde el punto de vista de la comunicación, la revolución tecnológica ha cambiado de forma dramática la manera en que interactuamos, y cómo nosotros, como agencia, debemos enfocar nuestras estrategias de comunicación. Sin embargo, lo que pasa es que los clientes en Colombia aún tienen una forma de trabajo muy tradicional. Todavía tienen en su cabeza que una agencia de comunicaciones, es una agencia de *free press*: genera unos contenidos, y no está enfocada en los medios digitales, pues para ellos no son los medios más importantes, y menos las redes sociales. Son importantes, pero no los tienen en cuenta a la hora de establecer unos KPIs, de darles un valor. Dicen: “Sí, es importante. Hagamos ruido en redes sociales”. Pero no es algo bien organizado, como para establecer unos KPIs. Todavía muchos de los clientes lo que esperan de nosotros es más un tema de relacionamiento con los medios, de generación de contenidos, y hasta ahí, más allá de un tema de consultoría en comunicaciones, que es hacia donde nosotros vamos, y donde en este caso, el tema de las comunicaciones digitales juegan un papel determinante. Pero para nosotros sí juegan un papel fundamental. Sin embargo, estamos en un proceso de transformación, mientras cambiamos ese *mindset* de los clientes, para que le den la importancia que realmente tiene.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ En cuanto al *setting line*, o en cuanto a nuestro posicionamiento como Newlink, desde los lineamientos de Miami, me siento perfectamente alineado. Siento que hacia allá va a ir absolutamente todo, y ya está yendo en el mundo actual, en muchos de los países. Entonces no hay mucha discusión sobre la importancia que tienen las comunicaciones digitales. Pero en Colombia estamos en una transición, y siento que el mercado, a la hora de la oferta de servicios, debe ser mucho más agresivo y mucho más contundente en realmente hacerle entender a los clientes de la importancia de este tipo de comunicación. Las comunicaciones digitales deben ser un protagonista en absolutamente todas las estrategias de comunicación que nosotros desarrollamos. Ese es mi punto de vista. Esto mismo lo estima Newlink Colombia, pero no es tan práctico como lo decía, también porque internamente tenemos mucho que hacer.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ Las redes sociales, sin duda. Porque es la plataforma que permite mayor interacción con las audiencias, mayor participación, mayor *engagement*, y claramente es donde

nosotros los usuarios estamos más involucrados. Siento que las redes sociales, sin lugar a dudas, son el recurso más importante, por un tema de empoderamiento. Las redes sociales le permiten a la gente tener un poder que antes no tenía. Hoy en día, cualquiera puede ser un reportero, puede establecer una denuncia pública. Te dan la oportunidad de hacerte escuchar, algo que muchas otras plataformas no permiten.

D. Visión del fenómeno de los medios y redes sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./ Sí, por todo lo que dije anteriormente.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Creo que depende del caso. Así como para mí las redes sociales son un elemento fundamental, no quiere decir que todas las empresas deban usar las redes sociales para comunicarse con ciertas audiencias. Hay que saber muy bien qué redes sociales escoger. No porque las redes sociales estén de moda entonces tú como organización necesitas estar en Twitter, en Facebook, en Pinterest, y tener presencia en todo. Entonces hay que estudiar muy bien cuál es la naturaleza de esa organización, cómo interactúa, cuáles son sus audiencias, cómo son sus consumidores, cómo se interrelacionan ellos, y a partir de ahí, definir si realmente uno como compañía necesita una presencia en redes sociales. Creo que depende totalmente del caso. No le diría a todas las empresas que tienen que estar en todo.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Las definiría como una plataforma y un canal de comunicación para relacionarse, para opinar, y lo que decía antes: una plataforma que le ha permitido a los usuarios y a la gente tener un empoderamiento y una participación activa en las comunicaciones de hoy. Antes, simplemente había una comunicación de uno a muchos, y hoy es una comunicación de muchos entre muchos. Antes era una comunicación controlada. Las redes sociales han permitido que la conversación sea totalmente descontrolada. Entonces sí siento que las redes sociales lo que han hecho es revolucionar esa forma como interactuamos. Antes los medios de comunicación eran los que tenían el control de la información, y ellos decían en qué momento y a través de qué canales comunicar. Hoy en día las redes sociales lo que permiten es ese empoderamiento a los usuarios.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Creo que la primera parte ya la contesté. Respecto a qué implica para las compañías, creo que un foco en responsabilidad social mucho más fuerte. No la responsabilidad social vista como las acciones que realiza una compañía, como donaciones, sino vista como la responsabilidad que una compañía tiene con todos sus *stakeholders*. Esto implica transparencia total. Hoy en día las redes sociales lo que han permitido, como lo decía antes respecto al tema de las comunicaciones internas y externas, es que las empresas ya no se pueden dar el lujo de ocultar cosas. También hay implicaciones por la velocidad y la participación.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ En las positivas, la capacidad que tienen para generar conversación. El empoderamiento a las personas me parece tanto positivo como negativo. Un punto negativo, que es algo que surge mucho en Twitter, y que lo viví en mi experiencia como director de comunicaciones de una empresa minera, de extracción de oro, es la altísima facilidad que tiene la contraparte para generar mentiras, y que se crean. Obviamente, se producen impactos sobre el medio ambiente, sobre los recursos naturales, pero en este sentido, la importancia de una empresa está en cómo compensa ese daño que produce, cómo actúa sobre el impacto que está causando. Entonces, lo que permite una red social como Twitter es una descalificación enorme, y en esa descalificación las audiencias terminan creyendo esas mentiras que se están generando, por lo que creo que ese empoderamiento mal usado es supremamente perjudicial, tanto a nivel de los usuarios como a nivel de las compañía.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ Las redes sociales son una evolución de la revolución tecnológica. Son un componente más dentro del mundo digital que tiene una relevancia enorme, porque están relacionadas con las personas, y con la interacción que tienen estas personas en el entorno digital. Esa interacción, ese *engagement* que puedes lograr a través de las redes sociales no se logra en muchas otras plataformas. Las aplicaciones también son herramientas muy poderosas que te permiten esa interacción. Yo siento que es una evolución dentro del mundo digital de toda esta revolución tecnológica, y tiene una importancia enorme, pero para nada se deben despreciar las otras herramientas tecnológicas. Quizás se las puede poner en un lugar destacado porque las redes sociales son las que más han movilizado hacia lo digital, porque aunque finalmente todo comunica, lo que pasa con esta revolución es que la gente le cree a la gente. Ya no vale que una marca como Johnson & Johnson te diga a ti que el aceite Johnson es el mejor. Lo que ahora le importa a la gente es que 'zutanito' posteó una foto en Instagram en la que le estaba haciendo un masaje a su bebé con aceite Johnson. Eso tiene más relevancia que un comercial de aceite Johnson en televisión. Por eso creo que en el mundo de la comunicación las redes sociales tienen una relevancia aún mayor. No se deben despreciar para nada las otras tecnologías, pero las redes sociales sí forman como una especie aparte.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Lo que las empresas piden es investigación, temas de *research*, como cuáles son las conversaciones que se están dando sobre una marca a nivel corporativo, porque es un tema muy ligado a la reputación de una organización: "¿Qué se está hablando sobre mi marca en redes sociales?". Además, en mi experiencia, muchísimo el tema de influenciadores. Es decir, del *social PR* a través de terceros validadores. También, el tema de *community management* y manejo de perfiles. Hemos tenido algunos casos de crisis en las redes sociales pero son muy puntuales y han sido pedidos por los clientes. Tenemos una oferta enorme pero la demanda de los clientes está enfocada en estos cuatro aspectos.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Sí, ya está pasando, y ya hemos tenido algunos casos en donde hemos trabajado en estrategias donde las redes sociales juegan un papel determinante en las comunicaciones internas de una organización. Estoy de acuerdo en que debería haber una relación, aunque creo que no se está haciendo mucho, pero de eso se tratan las redes sociales: estamos totalmente expuestos. Ignorar la importancia que tienen las redes sociales a nivel de comunicaciones internas sería un error. Lo que pasa es que hay que saber utilizarlas muy bien, hay que ser muy cuidadosos en el manejo que se les da, en cómo es la utilización, cuál es el contenido que se genera, y cuál es la participación que se busca por parte de los empleados. En Newlink vemos que la órbita interna de las comunicaciones no son solamente los empleados, sino todos aquellos actores que de alguna manera han tenido contacto con la organización: las familias de los empleados, los proveedores, los clientes... Para nosotros eso es una órbita interna. Y la externa, son todas esas audiencias con las cuales queremos llegar a comunicarnos.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ Han sido dos casos puntuales, desde que yo estoy en Newlink. El tema es que hay un camino enorme, hay un terreno gigante. Incluso hacia el exterior hay muchas oportunidades y muchas cosas por aprender. Esto todavía está en versión beta, tiene mucho de prueba y error, y en las comunicaciones internas incluso más. Yo creo que todavía no hay una visión clara de cómo deba ser la utilización de las redes sociales a nivel interno. Sí hay mucho interés, pero no hay mucha claridad.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ Sí, cien por ciento. Solo hay que ver una red social como Tinder que lo que busca es el relacionamiento con personas con las que nunca has tenido un contacto, y terminas conociendo una persona. La forma como nos relacionamos se ha ampliado. Ya no tomamos el teléfono sino que hablamos con las personas a través de nuestros dispositivos móviles. Ha afectado de forma contundente la manera cómo nos relacionamos entre nosotros, tanto de manera positiva como negativa, porque creo que se ha perdido la interacción de persona a persona. Hoy en día, si tú te fijas, puedes ir a un restaurante y ver a una pareja, y algunos están más pendientes de su teléfono que de estar compartiendo ese espacio o ese momento con la persona que tienen al frente. Entonces hay que ser muy cuidadosos. Es una oportunidad gigante de relacionarse, pero no hay que excederse en eso. Y como todo en esta vida, los excesos son malos. Creo que hay que tener un balance en la forma como nos comunicamos a través de las redes sociales, y en cómo nos comunicamos de manera interpersonal. Lo mismo sucede en las relaciones interpersonales en las organizaciones, a nivel interno y externo. Ahora los consumidores tienen un poder que antes no tenían, y la voz del consumidor es mucho más escuchada, precisamente por la capacidad que tienen las redes sociales, y esto cambia la relación que tienen con las empresas, porque ahora estas tienen que escuchar a sus consumidores y a sus clientes, y oír los comentarios que tienen al respecto. Decía que toda esa parte de conciencia social no es un tema solamente de responsabilidad social sino de conciencia social. Ahí juega un papel determinante.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Sí, absolutamente. Primero, a nivel organizacional interno, en la manera como interactuamos. Después, el manejo que se da a las redes sociales puede tener un impacto económico enorme en una organización. Una crisis mal llevada en redes sociales puede llevar a una compañía a la ruina. Tienen un impacto sobre el negocio, sobre cómo nos relacionamos con nuestros consumidores, al interior de una compañía, y obviamente a nivel de comunicación.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ Hemos tenido la oportunidad de desarrollar ciertas estrategias y plantear alguna... En el BCS, el Centro de Servicios Compartidos de Diageo, que fue una compañía que se creó para externalizar el *back office* de Diageo en una nueva empresa totalmente independiente, nos contrataron para desarrollar una estrategia de comunicaciones internas. La creación de esta compañía generó unos despidos al interior de Diageo, unos procesos totalmente diferentes, unos temas de auditoría que antes no existían, y nosotros propusimos las redes sociales como parte de la estrategia. Pero nosotros no terminamos ejecutando. Entregamos una estrategia y, según entiendo, ese componente de redes sociales no se ejecutó. Entonces, sí hay ciertas empresas que han mostrado interés, pero al día de hoy no tengo ningún caso en el que haya participado y hayamos terminado ejecutando la propuesta.

5.3.4. Entrevista a Alejandra Castellanos Isaza (Jimeno Acevedo Restrepo)

1. Fecha: 30 de junio de 2015
2. Hora: 11:05 a.m.
3. Agencia: Jimeno Acevedo Restrepo
4. Lugar: Oficinas de Jimeno Acevedo Restrepo en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: Alejandra Castellanos Isaza
6. Edad: 25
7. Genero: Femenino
8. Cargo: Estratega digital
9. Tiempo en el cargo: 6 meses
10. E-mail: acastellanos@jimenoacevedo.com
11. Celular: +57 (316) 628 0649
12. Profesión: Socióloga (Brandeis University)
13. Nivel educativo: Pregrado
14. Título más alto: Socióloga (Brandeis University)

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ La primera experiencia que tuve en temas digitales, aparte de lo que es el manejo individual de las redes sociales personales, que es diferente a manejarlas para una compañía, fue cuando trabajé para MEC, una agencia del grupo WPP. En esta central de medios estaban trabajando con monitoreo digital. Entonces empecé por ahí con diferentes herramientas como Sysomos, Radian6, Infegy Atlas, y así me fui involucrando en el tema. Me dediqué al monitoreo casi año y medio, y después vine a Jimeno Acevedo para estructurar el departamento digital. Lo que se siente en Colombia es que en temas de monitoreo no se entiende cuál es el valor, entonces se hace difícil porque cuando estás hablando de digital muchas veces no se puede medir en dinero. El ROI no es tan evidente como ciertas compañías lo quieren ver, entonces son un poco escépticos en cuanto a su valor. Para mí el monitoreo es muy importante porque ahí empiezas a ver las relaciones entre los diferentes sectores, industrias, empiezas a entender quiénes son las personas que están hablando de tu marca. Entonces, como acá se centran tanto en las métricas: “Queremos llegar a tantos *likes*, queremos llegar a un alcance de cinco o trescientos millones, impresiones...”. Acá se enfocan mucho en eso y no tanto en la parte cualitativa. Entonces, en mi experiencia, ha sido difícil que los clientes vean ese valor porque se enfocan mucho en los números, y no tanto en la información cualitativa. No puedo mencionar muchos clientes pero lo que nosotros tratamos de hacer acá es, sí mirar las métricas, que son importantes, pero siempre acompañar el análisis cuantitativo con la parte cualitativa. Empezamos con un perfil de cómo le está yendo a la empresa, mirar los números, cuál es el movimiento, si está creciendo, si hay cierto *engagement*, cuáles son tus objetivos en las redes, qué es lo que quieres, qué es lo que te importa, y esto se complementa con qué es lo que está diciendo la gente, teniendo en cuenta las menciones directas y también las indirectas. Se ven oportunidades bien interesantes. Toda mi experiencia ha sido en redes sociales. He hecho reportes para veinte empresas de diferentes sectores. Como siempre estoy del lado de las agencias entonces los clientes llegan de todos los lados y de todos los sectores y no de algún tipo específico de empresas.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ Es muy importante. Ahora todo es digital. Cualquier persona lo primero que hace es entrar a Google. Cuando estás buscando información o alguien te dice algo, lo primero que haces es validarlo por internet. Entonces, poder comunicar por internet, y también poder lograr que las personas encuentren tu contenido rápido es muy importante. Es algo que siempre se debe tener en cuenta. En ocasiones la gente le tiene miedo a todo lo que es digital, porque piensan que se debe estar en todos lados, pero no necesariamente debe ser así. Se debe entrar a evaluar cuáles son los canales de comunicación y las plataformas digitales que sirven a las necesidades de cada cliente, y no que sea: “Tengo que estar en todas las redes, y me acaban de hablar de una nueva que acaba de salir, o de otra...”, sino que dependiendo de tus objetivos específicos te debes enfocar en ciertas plataformas y en otras no. Así, lo que haces es perder un alcance cuando podrías tener una red concentrada y especializada que sí le llega a los públicos de interés, en vez de tener la información dispersa y desagregada.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ Sí. Jimeno Acevedo le ha dado mucha importancia al tema digital. La idea es poder complementar todos los servicios tradicionales que se tienen con digital. Ya sea desde la planeación estratégica para una empresa o marca, que no tiene presencia en digital,

o para una empresa que está atravesando una crisis. Queremos tener la versatilidad para poder acompañar a los clientes en todos los aspectos o cualquier necesidad que tengan: Si llegan a necesitar el desarrollo de una campaña educativa, o un manejo de crisis, o si están pensando en desarrollar un plan estratégico de comunicación para el próximo año... Yo nunca he tenido ningún contratiempo en el sentido de que yo proponga algo y no estén dispuestos a hacerlo. Mientras se pueda argumentar cuál es la importancia y cuáles son los objetivos siempre se va a tener el apoyo de los tres socios. En caso de que no se cuente con las personas necesarias para poder trabajar en un proyecto, se busca la forma, porque en últimas es algo que a medida que pasa el tiempo se vuelve más importante. No podemos dejar pasar una oportunidad. Siempre están abiertos y son muy receptivos, lo cual es bueno. No sucede que tenga una idea y me la corten porque no la ven valiosa, sino que entienden que cada persona tiene su experiencia en diferentes campos, y cuando uno propone algo lo hace por algún motivo, y uno lo argumenta, y muestra las razones por las que se debería hacer cierta tarea digital.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ La llegada de Google lo cambió todo. Cambia la velocidad a la que todo pasa. Cuando tienes tan rápido acceso a la información, también debes aumentar la velocidad a la que tú generas información. Antes uno decía: "Tengo que hacer una tarea... Entonces voy y miro la enciclopedia de mi casa". Los motores de búsqueda lo han cambiado todo. Los celulares también lo han revolucionado todo. No he tenido oportunidad de trabajar en estrategias de desarrollo móvil, pero lo han cambiado todo. Ya no solo debes pensar en que necesitas una página en internet sino que la debes tener diseñada para el celular. Transaccionalmente el *eCommerce* está creciendo muy rápido en *mobile*. Aunque en Colombia se está demorando un poco el desarrollo y la innovación en término de aplicaciones y oportunidades para hacer transacciones móviles, pero les va a tocar apurarse, porque siento que estamos un poco quedados comparados con Estados Unidos y otros países.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./ Creo que sí. Ahí es donde entra el valor cualitativo de la información, porque antes toda la comunicación era unilateral. Entonces, yo como compañía hablaba pero no había canales para que las personas se comunicaran de vuelta conmigo. Por lo tanto, sí ha sido una revolución, porque ya cualquier persona tiene una voz. Obviamente, es un poco difícil controlarla, porque hay personas que sí dicen algo válido y quieren tener algún impacto en la compañía, pero hay otras que solo hablan por hablar. Me parece que ha habido un cambio importante. Y ahí es donde aparece el valor del análisis cualitativo: entender cuál información es valiosa y cuál no lo es, y qué es lo que puedes extraer de lo que están diciendo que te sirve para mejorar, así sea internamente, o en la comunicación externa de una compañía.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Las personas antes oían la radio y veían la televisión, pero ahora el uso de internet está creciendo mucho. Cuando hablas de internet no solo nos referimos al internet en tu computador sino que hablas de una plataforma multicanal. Ahí entran las tabletas,

los celulares, el portátil... Ya tienes diferentes medios para conectarte, y las personas siempre están conectadas. Necesitan información muy rápida, y cada vez son muchas más las personas que están entrando a las redes sociales. Si quieres un canal en el que puedas llegar a muchas personas, obviamente teniendo en cuenta que tienes un público objetivo, o dos o tres, dependiendo de cuáles sean tus servicios, es la forma más eficiente de comunicarte con ellos. Es la manera en la que puedes llegar a más personas, pero también, a más personas de un público específico, porque puedes segmentar, o dependiendo de la forma en la que hables, ciertas personas te van a prestar más atención que otras, y vas a llamar más la atención a quienes están interesados en lo que estás ofreciendo. Es una oportunidad para tener un alcance, y además es un alcance orgánico. No estás pagando por prensa, no estás pagando para aparecer en radio, no estás pagando por publicidad, aunque sí lo puedes hacer, pero también puedes tener un crecimiento orgánico que en otros medios sería muy difícil.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Para mí son conversaciones y diálogos digitales. Y la verdad, son las conversaciones o diálogos más honestos que vas a encontrar. No son censurados. Son completamente emocionales. Es tener acceso a lo que está pensando todo el mundo, todo el tiempo. También son un espacio para encontrar oportunidades, para obtener los *insights* relevantes de ciertas comunidades y saber si las personas que hablan de cierto tema están interesadas en otro asunto que uno no se hubiera pensado. También son un medio en el que puedes ratificar tus opiniones personales porque uno siempre parte de las cosas teniendo un *bias*. Entonces tú dices: “Yo creo que este tipo de persona nunca haría tal cosa”, pero cuando tienes acceso a tanta información en la que no hay censura, a pesar de las restricciones de un perfil, puedes verificar tus puntos de vista. Eso te ayuda a nivel estratégico. Esto es, primero, con el monitoreo tú revisas tu hipótesis, si está bien o no. Si encuentras que no, dices: “Puedo cambiar la visión con la que quiero seguir...”. Pero es eso: una oportunidad de encontrar *insights* y de descubrir alternativas a las que de otra forma no podrías tener acceso.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Considero que debemos volver al tema de la velocidad y del fácil acceso a la información. Veámoslo en el ejemplo de una crisis: antes de los medios digitales y de las redes sociales te enterabas de lo que pasaba con los medios tradicionales, y eso daba un poco más de tiempo de respuesta. Cuando estás trabajando en una crisis inmediatamente lo que hacen las personas es entrar a Google para ver lo que pasó, o a sus redes sociales para enterarse de lo que está sucediendo, o hablan y empiezan a especular mucho. Entonces las compañías deben estar encima para ver cómo se está desarrollando el diálogo, qué dirección está tomando, cuál es la percepción que tienen de la compañía en esos momentos, cada cuánto se están mencionando temas nuevos... Ahí tienes que estar al frente, mirar lo que está pasando, cómo me puede impactar a mí, y responder. El tiempo que antes tenía una compañía tradicional para responder a cierto tipo de evento y cualquier situación que sucediera en el mundo *off-line* ya no da tanta espera. Otro cambio es que hoy te estás comunicando con todo tipo de personas. Antes tenías un público lector específico. Pero en este momento todo el mundo quiere acceder a la misma información, lo cual implica tener una comunicación más simple y más corta. Los mensajes no pueden ser tan extensos, tienen que ser cortos y concisos. También deben ser llamativos. Cualquier persona debe poder entenderlos. Si estás hablando de algo muy técnico, con la probabilidad de que el noventa por ciento de las personas a las que les llegue tu mensaje no lo entiendan, no te va a servir de nada. Las personas no quieren estar mucho tiempo entendiendo los detalles, sino que quieren que

tú les digas como 'en *bullets*' lo que está pasando, lo que somos, lo que queremos, y lo que estamos haciendo. No es tanto tener espacio para desarrollar un texto largo, en esto también hay un cambio. Entonces, lo primero es la velocidad del contenido y luego la forma en que estás transmitiendo el contenido. Es información accesible, entendible y muy concisa.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ Algo positivo es el alcance que puedes llegar a tener. Tus redes pueden llegar orgánicamente a muchas personas si sabes comunicarte con los públicos objetivo. Aquí hay una contraparte que es negativa: Si no te sabes comunicar bien estás perdiendo todo el esfuerzo. Dependiendo de cómo desarrolles los mensajes vas a tener cierto *engagement*, y este va más allá de lo básico, como un *like* o un *retweet*: si las personas te están contestando, si el contenido lo consideran entretenido, o si les parece que vale la pena mencionar alguna otra persona... Otro aspecto positivo es que puedes publicar información muy rápidamente. También puedes detectar oportunidades al conocer algunas similitudes o intereses que tienen las personas, y que no son obvios a la vista, sino que los empiezas a identificar cuando estás mirando lo que pasa en las redes. Otra dificultad es diferenciar la información que es valiosa de la que no lo es. Hay muchas personas que solo por el momento que está ocurriendo un tema de tendencia se empiezan a quejar, y eso no es bueno para las compañías, porque las afecta en reputación de marca, o en recordación, o en intención de compra de los productos que tienen. Pero también es algo que a veces pasa de forma inmediata. Cuando tienes a millones de personas que se están quejando, medir el impacto es un poco difícil. Debes definir unos KPI que puedas tener *on-line*, y que puedas mirar y evaluar en los canales tradicionales. Esto es algo complicado. También están los *trolls*. Son personas que lo único que quieren es llamar la atención. Así tú quieras acercarte a ellos como compañía, hablarles, resolverles los problemas, a veces son personas que no están interesadas en nada, y solo se quieren quejar. También en lo positivo, las compañías pueden mostrarse de diferentes formas, siempre manteniendo los principios y valores centrales, pueden experimentar, darle un enfoque nuevo a la comunicación, medir; puedes tratar diferentes variantes porque esto es de prueba y error. Si tú haces algo y te sale muy bien, te sale perfecto, puedes seguir con ese tipo de comunicación. Pero si llegas a tener algún problema, lo bueno es que lo puedes cambiar. Es una plataforma que está cambiando constantemente, y eso te da oportunidad de innovación, de tratar diferentes contenidos, de probar variedad de eventos, distintos acercamientos a las comunidades digitales. Pero por el otro lado, debes asegurarte de estar actualizado. Es necesario estar leyendo constantemente, viendo casos, haciendo ejercicios de lo que podría pasar, de cómo se podría atacar este tipo de problema, de qué pasa si la conversación se está volcando hacia lo negativo, y de encontrar soluciones para mejorar.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./Creo que de cierta forma las personas los distinguen de forma automática. Cuando yo hablo de medios digitales con personas que no trabajan en digital lo primero en lo que piensan es en Facebook y en Twitter, se limitan a ellos y no incluyen las páginas web, los blogs, ni otro tipo de información o plataformas. Para ellos no hay distinción. Es como cuando le preguntas a alguien si tiene internet, y para ellos internet es Facebook. Pero yo sí haría una distinción porque cada una de las redes sociales tiene un modelo de comunicación específico. Facebook no es lo mismo que Twitter; Twitter no es lo mismo que Instagram; Instagram no es lo mismo que Youtube. Cada red tiene sus diferencias, y por eso es importante hacer la diferenciación, pero cuando estás hablando digitalmente tienes que incluir todo. Entonces la idea es tener algo integral,

una estrategia integral que tenga en cuenta... Pero sí hay que darles un enfoque especial, porque cada una funciona como si fuera un organismo diferente. Una red puede ser una ciudad, pero en últimas tú estás viendo un país. También haría una distinción de las redes sociales frente a otros medios digitales. Las redes sociales son para comunicarte externamente pero las intranets son para la comunicación organizacional interna. Entonces hay que diferenciarlas, aunque hay ciertos temas que se pueden relacionar. Por ejemplo, una estrategia de *marketing* puedes tenerla solo por redes sociales, pero también por correo electrónico, lo que es *e-mail marketing*. No es que estén completamente aisladas, pero hay una diferenciación en cómo funciona cada una.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Por lo general quieren desarrollar una estrategia de comunicación. Nosotros lo primero que hacemos es un diagnóstico para ver, no solo cómo está comunicando la empresa en ese momento, si es que tienen redes sociales o medios digitales, sino también cómo comunican empresas de la competencia. Se hace un *benchmark* general de qué es lo que está pasando a nivel de industria, después en el sector, o también lo puedes ver a nivel Latinoamérica, o a nivel Colombia... Lo que quieren es el desarrollo de una estrategia, aunque por lo general no tienen algo muy específico que quieran, sino que dicen: "Esto es lo que estamos haciendo. Queremos saber si lo estamos haciendo bien". O, "¿creen que deberíamos cambiar ciertas cosas?". Las empresas muchas veces tienen un *community manager* afuera, *outsourced*, o a una persona que por lo general tiene poca experiencia. Cuando llegan a nuestra oficina no solo llegan por el tema digital. Muchas veces hablan de la persona encargada de digital, pero no tienen mucho conocimiento de cuáles son las funciones ni las labores que realiza. En ocasiones es necesario empezar desde cero porque no se sabe si tienen algún plan o no, y entonces hay que entender qué era lo que estaban buscando al principio para empezar con esa presencia, si les está funcionando, o si se les puede sugerir algún cambio. Más que todo, lo que buscan es asegurarse de que la presencia que tienen sí les está funcionando. A no ser de que quieran más bien organizar sus canales, porque llegan clientes que tienen diferentes áreas de trabajo y en ocasiones solo tienen un canal para comunicar diferentes temas, por lo que se puede saturar la red si se comunica todo por el mismo canal. En este caso hay que revisar si se necesita algún otro, si les sugerimos tener más de una cuenta de Facebook para ciertas cosas... Cada cliente varía, pero por lo general no es algo muy especializado, no es de: "Queremos desarrollar una campaña para lograr X objetivo o X métrica". Más bien es un poco más de: "Queremos saber si lo que estamos haciendo está bien o no", o "cómo lo mejoramos".

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Yo lo veo como un tema de comunicación externa porque las empresas tienen sus formatos ya establecidos de comunicación interna. Las probabilidades de comunicación cuando tú envías un correo, o un *newsletter*, o cuando le dices a las personas de tu oficina que entren a la intranet a revisar 'tal cosa' son mucho mayores a que revisen las cuentas de la compañía. Además, los empleados no deberían hablar de las compañías, pues son muy ajenos a lo que ellas están comunicando. En los sitios donde yo he trabajado un ochenta por ciento de las personas no siguen las redes propias de la empresa. Por lo tanto, sí me parece importante tener esa diferenciación de: "Sé que a mis empleados les puedo llegar de esta forma específica", porque además, si se quiere comunicar algo interno y se está poniendo en un espacio público, a nadie le va

a importar, porque no es información relevante para ellos. Y mientras más se publique información interna, que no es del interés de las personas de afuera, la probabilidad es que dejen de seguirte. Entonces vas perdiendo... Sin embargo, las redes sociales internas son una buena práctica ya que facilita la comunicación entre los empleados. En especial cuando estás en una compañía muy grande, o cuando estás trabajando en una agencia en la que todos tus clientes están afuera, o cuando muchos de los empleados no están dentro de la oficina. Facilitar ese tipo de comunicación es buenísimo. Tener el chat interno es una muy buena idea porque impide que los empleados se pongan a hablar por Facebook con los amigos que tienen afuera, pero sí les da un canal para poderse comunicar internamente y tener un rápido acceso a todas las personas.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ No lo piden tanto porque lo que más les preocupa es si el *community manager* está haciendo la tarea bien, si se están proyectando con la imagen que quieren, si hay alguna oportunidad o alguna tendencia de comunicación en la industria o en el sector que no estén aprovechando. Pero a veces sí se da que cuando tú empiezas a hablar con el cliente te vas dando cuenta que también tienen problemas de comunicación interna, entonces tú ahí dices: “Bueno, ¿cómo se pueden mejorar las tareas que realiza cada persona?”. Acá también se hace esa parte de consultoría, y no solo digital, sino que digital hace una parte de lo que es toda la comunicación. Por eso, cuando un cliente viene y dice que tiene un problema específico, muchas veces cree que es solo en un área, pero cuando entras ya a mirar bien el problema te das cuenta que hay más áreas que están siendo afectadas. Entonces, por eso la importancia de tener el panorama completo, no solo el digital, sino del área de comunicación, y de las demás áreas relevantes dentro de la compañía.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ Sí. Lo digital ya es parte de cada persona a diferentes niveles. Lo puedes ver en algo tan simple como en el vocabulario. Por ejemplo, en todas las abreviaciones de las palabras. Aquí no se ve tanto como en Estados Unidos, pero la forma en la que te comunicas con las personas por mensajes la empiezas a hacer parte de tu vocabulario en el día a día. Los movimientos sociales pueden empezar hoy digitalmente. Si vemos el movimiento *Occupy Wall Street*, que en gran parte se comunicaba digitalmente, se formó una comunidad muy grande para atacar el problema de la codicia en Estados Unidos, para terminar con la corrupción en la banca. Es una forma en la que las personas encuentran a otras que no conocen y se interesan en un mismo tema que los apasione y los mueva. Después, esto se puede transferir al mundo real y puede tener un impacto. Sí se puede formar un vínculo bastante particular, en el sentido de que puedes encontrar a alguien que tenga tu mismo interés, y ya no exista solo una comunicación digital, sino que decidas pasarlo a un encuentro en la vida real. Algo muy interesante también es que las personas se están acostumbrando tanto a la comunicación digital, y a experimentar y a conocer gente nueva digitalmente, que empiezas a ver programas de televisión sobre eso. Un ejemplo es el programa *Cat Fish* que trata de personas que tienen relaciones por internet, y van donde alguien que les ayuda a averiguar si sí es la persona o no, si se están comunicando con la persona que creían que era. Para mí tiene un impacto en todo: en cómo te comunicas, cómo hablas, cómo te relacionas con las personas, en las cosas que haces cuando estás con las

personas. Antes uno se reunía y se sentaba, y ahora todo el mundo se toma fotos, las pone en sus redes, estás siguiendo a tus amigos, estás viendo qué es lo que hacen para estar informado todo el tiempo y no perderte de nada. Aquí es donde aparece el concepto de *FOMO* (*fear of missing out*): “No quiero perderme de nada y por eso sigo todo en el celular, para estar pendiente y no sentirme por fuera de mi grupo social”.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ El poder que tienen las redes sociales o los medios digitales de agrupar personas es muy grande. Te ayudan a juntar a personas que pueden tener la misma causa, y mientras más apoyo encuentres, más fuerza le pueden dar a cualquier tipo de movimiento. Vuelvo a los ejemplos que ya mencioné como el de Wall Street o algunas protestas como los problemas políticos en el caso de Venezuela: ellos tienen muchas redes, y por ahí mueven gente, los invitan a participar en protestas, los invitan a unirse, a alzar la voz. Cuando estás en un gobierno que te puede oprimir, donde no haya tanta libertad de expresión, ahí es donde las redes sociales tienen mucho poder. De pronto tú tienes miedo de quejarte de algo, pero si ves que hay miles de personas más que están apoyando lo que tú piensas, ahí es donde se unifica y se puede dar un cambio. En términos de una empresa, esta puede sentir mucha presión de parte de los usuarios, a partir de las redes, para cambiar ciertas prácticas, para cambiar tipos de operación. Es el caso de cuando los usuarios amenazan con un boicot a una empresa. Si son tres personas, puede que no sea muy importante, pero si el volumen sube mucho, tienes que poner atención, y ahí es donde las compañías entran a comunicarse todo el tiempo. Si vemos las aerolíneas, ellas reciben quejas constantes, pero se aseguran de responderlas en muy poco tiempo, porque ya han tenido amenazas de usuarios que dicen: “No vamos a viajar en esa aerolínea”, “le subieron demasiado el precio a tal producto”, “hagamos un boicot y no volvemos a comprar”, o, “necesitamos que los empleados se ganen más de seis dólares la hora porque tienen un sueldo demasiado bajo” ... Y ahí es donde se ve cómo los vínculos afectan el colectivo.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ Un caso que puedo mencionar, que fue bastante fuerte y que lo hicimos de una forma muy integral, fue la promoción de la película de Sergio Cabrera “Todos se van”. En nuestra empresa tenemos un departamento de audiovisuales. Ramón ha trabajado en los diálogos de las películas de Sergio durante mucho tiempo. Lo que hicimos fue abarcar todo lo que pudiéramos en términos de comunicación para poder promocionar la película: el componente tradicional, que es la reunión con medios; el componente a mi cargo, de *community management*, en el que desarrollamos canales como la página web, Facebook, Twitter, Instagram... Teníamos todos los canales, pero los mezclábamos con pauta digital. No era solo comunicación orgánica sino que introdujimos medios pagos. También utilizamos los contactos de Sergio para llegarle a ciertos influenciadores de tal modo que ellos nos generaran un alcance que no íbamos a poder lograr solos. También, internamente, todos se estaban comunicando, a la vez que nos ayudaron a comunicar sobre la película. Teníamos el apoyo de todos para cualquier tipo de actividad, y siempre se utilizaron los medios digitales.

5.3.5. Entrevista a Juan Carlos Llanos (Llorente & Cuenca)

1. Fecha: 10 de junio de 2015
2. Hora: 11:15 a.m.
3. Agencia: Llorente & Cuenca
4. Lugar: Oficinas de Llorente & Cuenca en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: Juan Carlos Llanos Morales
6. Edad: 37
7. Genero: Masculino
8. Cargo: Gerente de cuentas
9. Tiempo en el cargo: 3 meses
10. E-mail: jcllanos@llorenteycuenca.com
11. Celular: +57 (318) 707 5995
12. Profesión: Licenciado en comunicación social (Universidad Católica de Santa María)
13. Nivel educativo: Maestría
14. Título más alto: Máster en Administración de Negocios - MBA (Universidad Politécnica de Madrid)

Nota: Está vinculado hace tres meses a su cargo actual, pero lleva seis años trabajando para Llorente & Cuenca.

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?
R./ Mi experiencia ha sido un constante aprendizaje. Desde que empecé, las cosas están cambiando. Es un descubrir de cosas, una investigación constante que se tiene que hacer en el ámbito corporativo, y a partir de eso, lo que tratamos de hacer es sistematizar u organizar las comunicaciones en las empresas desde el punto de vista corporativo y reputacional. Los frentes de tecnología en los que he trabajado han sido sobre la comunicación en internet de las empresas: cómo tienen que interactuar, con qué tipo de mensajes deberían enfocarse, cuáles son las comunidades más importantes con las que se deberían comunicar en la red... Ayudo a guiar a las empresas en su comunicación digital. La reputación corporativa en las redes ha sido mi foco, y todo lo que es internet: redes sociales, páginas web, *mailings*; todo lo que tiene que ver con la comunicación en la red.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?
R./ Es la comunicación de hoy y del futuro. El significado que le da la organización es tratar de ayudar a las empresas justamente en esa comunicación actual y futura. Es aprovechar esa oportunidad que ve la compañía en esta nueva comunicación. La

valoramos mucho. Creemos que debe ser una comunicación multidimensional en donde la empresa se tiene que dar a conocer, y los líderes también tienen que dar a conocer cómo es una empresa en todo sentido, no solamente desde el punto de vista del *marketing* y de las promociones en internet. Como una persona tiene muchos aspectos de su vida que comunicar y con los cuales puede interactuar, las empresas también. Más o menos de esa manera lo enfocamos, como equipo y como persona. Desde un comienzo tuvimos claro que era algo que se venía con mucha fuerza, entonces se dedicaron muchos recursos a conocer un poco ese mundo, a tratar de investigar, a definir metodologías... Y esa importancia sigue siendo la misma en todas las operaciones, o hasta mayor.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ Es muy parecida, muy similar. Antes de hacer comunicación en la consultora trabajaba en temas de responsabilidad social en una cervecera, entonces veía otros aspectos que quizás no eran los típicos de comunicación y *marketing* sino también otros aspectos de las empresas. Esa visión yo la traje a donde estoy: tratar de comunicar temas sociales y mucho más allá del *marketing*. Creo que la empresa y yo estamos bien articulados.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ El tema de los dispositivos móviles ha sido importantísimo para el uso de las personas. Y en el tema corporativo, la comunicación por redes sociales también ha marcado un paradigma para las empresas. Desde el punto de vista personal, el tema de los móviles, las *tablets*, y todos estos dispositivos, están haciendo que nuestra vida se vuelva de algún modo más fácil, con mayor información, con una comunicación más a la mano, más inmediata, que no era lo que sucedía con las *PC*, ni con las *laptops*. Esto también ha desarrollado mucho el mercado a nivel de aplicaciones, que te hacen la vida más fácil, y además han generado una oportunidad para las empresas. Por el lado corporativo, el tema de las redes. Yo creo que siempre las empresas han estado dedicadas a informar más que a comunicar, hasta que llegaron las redes sociales, y eso las ha empujado a tener una interacción con el cliente, el consumidor y otros grupos.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./ Sí, totalmente. Por la participación de más voces en el contexto general de internet, en donde no solamente la voz corporativa es la que vale, o la voz de los medios principales. Ahora la participación es mucho más general, mucho más democrática, podríamos decirlo, porque cualquier persona puede tener un blog, o un espacio web desde el cual puede emitir opiniones y se puede volver tan o más creíble y con autoridad que un medio de comunicación muy importante. Eso le ha dado un tono totalmente diferente a la comunicación como la veíamos hasta hace quizás ocho o diez años.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Son pertinentes porque creo que son un canal, además del canal tradicional que ya conocemos, el de los medios de comunicación tradicionales y el de las reuniones personales, etc. Internet, al final, se ha vuelto otro canal con el cual las empresas pueden ganar o mantener la reputación que ellas quieren. Eso es muy importante. Cada vez más empresas están entendiendo que la reputación no solamente está en los medios de comunicación tradicionales sino también en internet. El tema de cómo se posicionan en redes, qué se dice de ellas, con qué comunidades podrían interactuar en internet..., más allá del tema del *marketing*, que también les puede ayudar mucho a vender más y mejor. Creo que muchas de las empresas, y es lo que estoy sintiendo en Colombia, están enfocadas en utilizar internet como un canal de *marketing* digital. Esto es, generar promociones e impulsar venta de productos o de servicios. Y esta es una visión limitada. Yo creo que sí te sirve para eso pero debe servir para mucho más que eso. Las empresas no solo venden productos y servicios. Son entidades con mucho protagonismo social en cada comunidad.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Son los canales a través de los cuales las personas y las entidades pueden tener una voz. Se ha democratizado la comunicación. Creo que es eso: la democratización de las voces en las redes.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Creo que el principal cambio es el hecho de que las organizaciones tenían un poco controlada la comunicación. Anteriormente con los medios tradicionales tú decías lo que querías en esos medios, que eran bastante limitados de interacción, y ahora no solamente vale lo que tú digas sino que también vale lo que digan los demás de lo que tú estás diciendo, o de las realidades que estás compartiendo. Además de la nota que tú envíes por un medio de comunicación también vale mucho lo que esté diciendo la gente sobre ti en los medios sociales. El paradigma de comunicación de las organizaciones cambia totalmente ahora mismo. En lugar de que las empresas se dediquen a informar ahora también tienen que participar en esa comunicación.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ En las positivas creo que la democratización de esa comunicación, justamente lo que comentaba antes. Ahora cualquier persona puede tener una voz, puede ser una autoridad, tanto como una empresa o como una marca. En las negativas, quizás el tema de la seguridad. El tema de que cuando tienes niños, por ejemplo, se pueden poner rápidamente en contacto con una persona que puede ser una maniaco sexual, o ese tipo de cosas que son muy negativas: el rápido acceso a información que está en la red que puede ser muy nociva, o que no tenga la credibilidad necesaria, y que se generen rumores y bulos, tanto en el caso de las empresas como de las mismas personas. Creo que a veces hay excesos. Como hay tantos espacios y al final no son regulados, la información puede ser escrita o publicada sin sustento, como normalmente sí lo hacen, o deberían hacerlo, los medios de comunicación. De nuevo, en lo positivo, hay mayor interacción entre consumidores, empresas, líderes... Es una interacción que puede ser absoluta.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ Quizás han evolucionado las maneras de comunicarse. Por ejemplo, antes teníamos el chat, el Messenger, y ahora tenemos el chat de Facebook y el WhatsApp. Es justamente a lo que iba antes, que es la inmediatez de la comunicación a través de los móviles. Quizás eso no lo teníamos con el Messenger, aunque era muy popular. En algunas ocasiones es disruptivo. El Messenger se dejó de usar muchísimo en un año y al final cerró, y yo creo que eso fue porque apareció Facebook. En el caso de las páginas web es una evolución continua. Por ejemplo, en las páginas web 1.0 había cinco secciones, una información, un teléfono, y nada más, pero ahora esas páginas están cambiando a ser mucho más dinámicas, con contenidos multimedia, en donde las personas pueden interactuar. Pero está cambiando poco a poco, no es como un cambio total.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Depende. Normalmente es porque tienen una necesidad de comunicación. Lo están haciendo muy bien a veces, en la realidad, pero eso no se refleja en internet, entonces necesitan dar a conocer justamente todas las acciones, todas esas fortalezas que tienen como organizaciones, y la idea es que nosotros les ayudemos con la mejor estrategia de comunicación para dar a conocer esas fortalezas. Más proactivamente, las demandas son para públicos externos. Y luego, hay casos en los que se habla mal de las empresas, y lo que tenemos que hacer es distinguir con claridad esos rumores que se dicen sobre ellas y hallar la manera de que salga la verdad. Les preocupa su reputación. También hay demanda sobre manejo de crisis, y cada vez más, diría yo.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Hay empresas que hacen esa distinción. Sin embargo, es una equivocación. Porque nosotros utilizamos las redes cuando estamos fuera del trabajo y forman parte ya de nuestra vida. Deberíamos usarlas también dentro del trabajo, con ciertas políticas y procedimientos establecidos dentro de las organizaciones. Pero las empresas no pueden cerrar los ojos a que los colaboradores y la gente en general ya utilizan las redes. Las utilizan para buscar información, para compartir contenidos..., y si uno limita ese tipo de accesos, al final también limita la productividad de los trabajadores.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ La demanda es menor, pero poco a poco algunas empresas están entendiendo que tienen que establecer mecanismos para comunicarse mejor con sus empleados y utilizar el potencial que tienen a través de herramientas de comunicación que les permitan una mayor libertad. Nosotros tenemos un área de comunicación interna, un proyecto que estamos incluyendo en varias operaciones que se llama Empresa 2.0, y que justamente tiene el propósito de trasladar el concepto de las redes sociales a la comunicación interna. No podemos negar que ya todos los usuarios utilizan las redes fuera de la empresa, y lo que tenemos que hacer es trasladar ese concepto o esa forma de comunicación, porque creemos que eleva la productividad de los colaboradores en las compañías, motiva la cultura organizacional que tiene cada empresa, la eleva, la impulsa.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ Puede ser. Puedo comentar sobre casos puntuales: acerca mucho a las personas que están lejos geográficamente pero aleja a las personas que están cerca. Por ejemplo, dos esposos llegan a casa y cenar, y quizás la actividad paralela que realizan es revisar su móvil mientras están uno frente al otro. Esto son espacios que han cambiado mucho. Antes no teníamos el móvil, y entonces hablábamos. Para el caso de las empresas, positivamente, creo que pueden conocer mejor lo que piensan de ellas a través de lo que se dice en internet, más allá de una investigación de mercado, que es muy proactiva, y en donde medimos ciertas percepciones. En el caso de las organizaciones, estas pueden medir directamente las expresiones que salen naturalmente en medios como Twitter o Facebook. Y esto puede cambiar la estrategia de comunicación de una empresa, o moldearla. Le da muchos *insights* a una organización para que vaya cambiando su estrategia de comunicación.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Creo que sí pueden tener efectos en la organización. No todas las empresas han asimilado conceptos o temas para esa nueva cultura organizacional. Hay ejemplos de empresas como Starbucks, que basa su estrategia de negocio en el *feedback* que le dan los clientes a través de *social media*. Otro efecto puede ser mayor colaboración entre el equipo humano que trabaja en esas organizaciones, mayor comunicación... Es un cambio de cultura, una renovación de esa cultura. Si hablamos de cambiar el negocio ya hablamos de cambiar todo. También necesitas cambios tecnológicos, en el *hardware* de la empresa, que se debe optimizar. Y por otro lado, debes optimizar el tipo de colaborador que necesitas en una empresa: que sea más colaborativo, más participativo, que busque interactuar, que reciba *feedback*. Ahí también estamos hablando de un cambio a nivel de recursos humanos.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ La verdad, mentiría si estuviera convencido de una estrategia en alguna empresa particular en Colombia. No veo una empresa que esté haciendo esto. Quizás Bavaria sea una empresa que está comunicando mejor, multidimensionalmente, lo que comentábamos al inicio. Bavaria no es nuestro cliente sino Sab Miller. No sé qué están haciendo a nivel interno, por eso es difícil mencionar un caso concreto. Pero los he seguido de cerca, he trabajado en la filial peruana y también conozco la organización por dentro. Me parece interesante lo que veo desde lejos y lo que está haciendo en temas de canales sociales en internet.

5.3.6. Entrevista a Paula Andrea Restrepo (Edelman Position)

1. Fecha: 22 de junio de 2015
2. Hora: 5:41 p.m.
3. Agencia: Edelman Position
4. Lugar: Café Starbucks, World Trade Center, calle 100 en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

| | |
|-----|--|
| 5. | Nombre: Paula Andrea Restrepo Feo |
| 6. | Edad: 33 años |
| 7. | Genero: Femenino |
| 8. | Cargo: Vicepresidente <i>senior</i> |
| 9. | Tiempo en el cargo: 6 años |
| 10. | E-mail: paula.restrepo@edelman.com |
| 11. | Celular: +57 (313) 886 3501 |
| 12. | Profesión: Ingeniera Industrial (Universidad de Los Andes) |
| 13. | Nivel educativo: Pregrado |
| 14. | Titulo más alto: Ingeniera Industrial (Universidad de Los Andes) |

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ Mi desarrollo se dio por un requerimiento, y es que cada vez más gente empezó a utilizar redes sociales. Hacia el año 2008 o 2009 se percibía que ya había una gran cantidad de personas y una gran masa de usuarios. Las cifras de Facebook y de Twitter reportaban que éramos el mercado número quince, y número diez a nivel mundial. De allí se deriva su importancia. En el 2009 iniciamos algunas pruebas con la marca Blancox, con la que empezamos a desarrollar algunas formas de comunicación diferentes. Queríamos aprender cómo utilizar esa plataforma y cómo lograr comunicarnos con esas personas. Fuimos descubriendo que esa parte de los medios digitales tenía mucho que ver con los intereses de quienes estaban allí, y poco con lo que nosotros queríamos decir y con la manera como se decía tradicionalmente. En esa época lanzamos una campaña, basados en una investigación de mercados que ellos tenían para un producto que habían lanzado hacía ocho meses. El producto lo estaban descontinuando de los supermercados y grandes superficies, lo estaban decodificando porque no se vendía. Era un producto delgado que se encontraba al lado de una bolsa de detergente de tres kilos. Le preguntamos al cliente por qué habían lanzado el producto, y nos dijo que una investigación mostraba que el ochenta y cuatro por ciento de las mujeres lavaban su ropa interior en la ducha. Entonces dijimos: “Ochenta y cuatro es un número contundente”. Fue así que empezamos a explorar formas de comunicación alternativas con esas usuarias para incentivar el consumo, dado que el producto respondía a sus intereses. Y entonces le dijimos a la empresa: “Elimine la palabra Blancox del nombre”, porque las mujeres de hoy no se quieren ver muy relacionadas con el término ama de casa, o cosas así. Yo creo que si uno le da un *like* a Blancox pierde amigas en redes sociales. La cuestión es que desarrollamos por primera vez una campaña. Esta tenía en cuenta el interés de las mujeres. La campaña la llamamos “Yo también lavo mis cucos en la ducha”, en la que utilizamos un término muy de la cultura colombiana. Empezamos a desarrollar los diferentes atributos del producto y a conocer los problemas que tenían las mujeres en la ducha cuando lavaban su ropa interior, todo derivado de la investigación. Después de eso, empezamos a definir los atributos de producto que daban solución a estos problemas. Finalmente, logramos unir la estrategia de medios tradicionales con la de medios digitales, sacando como héroe a un producto que era muy especializado, el único que existía para dar solución a este tipo de problema. Esa fue la primera exploración que hicimos con una marca, en la que empezamos a encontrar que las personas se mueven mucho más por

sus motivaciones y por sus intereses que por la forma como nosotros creíamos que lo hacían tradicionalmente. Eso tenía que ver también con que anteriormente las empresas se habían organizado como áreas y como productos: “Yo tengo un producto que es interesante y que te da solución, entonces, yo soy quien te orienta, yo soy quien dice y quien inicia la conversación, y yo soy quien sabe qué es lo que tengo que decir para convencerte”. Hace algunos años, ese balance empezó a cambiar y se fue desarrollando. En ese momento cuando hablábamos con las marcas nos decían: “Bueno, pero es que ese es un mercado de ‘peladitos’, de gente muy joven”. Finalmente, hicimos un cruce entre las curvas poblacionales de Facebook y del DANE, y nos resultaron idénticas. Cuando volvimos con los clientes les dijimos: “No, no es que Facebook sea un mercado de ‘peladitos’. Es que nuestro mercado es un mercado de ‘peladitos’”. El sesenta por ciento de la población en Colombia está por debajo de los cuarenta o cuarenta y cinco años. Así empezamos a migrar a este tipo de medios, y empezamos a ver que sí había oportunidades y que sí valía la pena aprovecharlas. Por ahí empezó la historia.

Los temas que he explorado en comunicación digital han sido dirigidos, sobre todo, hacia los intereses, y hacia cómo nosotros logramos entrar en una conversación que ya está sucediendo afuera. Esa conversación es como llegar a una sala y encontrar un montón de gente hablando y querer imponerle el tema. La pregunta es, cómo me integro a una conversación que ya se ha iniciado. Los temas de conversación son muy variados y van desde intereses muy personales hasta temas ecológicos, ambientales, sociales...

También desarrollamos una campaña de lucha contra el cáncer que le dio muy buenos resultados a la marca. Además, hemos implementado muchos proyectos sobre los ejes que mueven al país. Por ejemplo, la minería, que fue uno de los ejes importantes dentro de las cinco locomotoras del gobierno Santos, en su periodo anterior. Sobre esos ejes había muchas protestas, y mucha gente estaba en desacuerdo con la minería en Colombia, a pesar de ser un país en el que desde hace cuatrocientos o quinientos años ya se venía haciendo explotación minera no responsable. Entonces, en los temas de minería, de infraestructura, y en general en aquellos relacionados con los principales ejes del país, fue necesario aprender cómo tomar un tema que es tendencia y aprovechar esa corriente para poder llegarle a la gente involucrada.

En general, mi rol aquí es de direccionamiento estratégico y, aparte de eso, una puesta en marcha de una operación completa que logre atender las necesidades del cliente.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ Definitivamente la nuestra fue una apuesta en un momento en el que las empresas no estaban creyendo mucho en el tema. Este vino a explotar hacia el año 2012, cuando percibieron una necesidad real por lo digital. En mi empresa siempre hemos creído en este tema. Para mí fue un área de desarrollo. Mi misión dentro de esta compañía siempre ha sido desarrollar nuevas áreas e impulsarlas, y esa ha sido mi misión históricamente en todos mis trabajos. Entonces, digital fue una de esas áreas consentidas, pero es un área que todavía sigue en exploración y que se está construyendo casi que todos los días. Es un área que evoluciona tan rápido como la tecnología, y como la evolución del consumo de esa tecnología. Ahora el único aparato del que uno no se despega es su celular, por ejemplo. Y es una tecnología inmediata, que me permite la comunicación ya, y que crea la necesidad de tener cualquier tipo de respuesta al instante. Entonces, definitivamente, la compañía cree en ella. La compañía percibe que esta es un área de desarrollo y que hacia allá van las comunicaciones. Por ejemplo, lo que está sucediendo con Facebook, que le está dando relevancia al New York Times y al Washington Post, para que esas noticias se vean en el momento, ya que

es diez veces más rápida que el resto de la comunicación que existe. Se está moviendo tanto que incluso los medios tradicionales están buscando cómo adaptarse. El futuro de las comunicaciones tiene mucho que ver con ese desarrollo digital.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ Mi visión se adopta, aunque creo que se construye entre todos en la empresa. Ahora que empezamos a ser Edelman se da una construcción muy interesante, de muchas ideas. Normalmente la innovación tiene que ver mucho con esos choques de pensamiento que tú tienes, y no es un choque como un enfrentamiento, sino como que tú expresas una idea y alguien te dice: “No, pero yo había pensado esto de esta otra forma”, y de la fusión de esas dos nace una nueva forma de ver las cosas. De hecho, la compañía tiene un área digital importante. Actualmente, se está implementando y lanzando al mercado una nueva categoría que es *communications marketing*, donde se está fusionando comunicaciones y mercadeo con esa parte tecnológica digital. Es un eje importantísimo de desarrollo para Edelman a nivel mundial, y es un eje que se construye todos los días a través de las comunicaciones internas que tenemos, y de los diferentes ejercicios y trabajos que desarrollamos.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ Yo diría que la penetración del mercado móvil, que se ha dado de manera importante, a pesar de las barreras geográficas que tiene Colombia, que hacen que el despliegue de infraestructura sea mucho más difícil. En ese sentido, el único canal que tenemos hoy por hoy que cubre cien por ciento, y hasta ciento diez por ciento, como aparece en las cifras, es el mercado móvil, y esa es una de las tendencias que ha marcado más el cambio organizacional. De hecho, yo puedo decir que en empresas que tienen planta y que tienen una distribución enorme, como por ejemplo, en este país Coca-Cola, ya hay un cincuenta por ciento de población interna con un *smartphone*. Las empresas se preguntan: “¿Yo cómo hago para llegar al señor que está conduciendo el camión?, ¿yo cómo hago para llegar al señor que está tomando los pedidos si nunca está dentro de mi compañía?”. Básicamente se empiezan a cuestionar cómo aprovechar tecnologías que tienen y consumen. Hoy puede verse que la cartelera tiene poca efectividad porque lo que la gente está consumiendo es otra cosa. Entonces, ¿cómo nos montamos sobre esa corriente y cómo se cambia ese balance de poder? Ahora el ochenta por ciento del país tiene conexión a internet, según cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y el noventa y seis por ciento tiene una cuenta en Facebook, siendo uno de los mercados más fuertes en esa red. Curiosamente, es uno de los mercados más grandes e importantes a nivel mundial. Entonces las redes sociales también son una tendencia muy relevante. También hay que tener en cuenta lo que tú descubres en la realidad organizacional. Por ejemplo, la gente que trabaja en una compañía se comunica mucho por WhatsApp: los chats digitales. El hecho de que tú tengas una conexión a una red de datos hace posible que cuentes con llamadas gratis, videos, videoconferencias, o ese tipo de cosas, y si no tienes plan de datos, igual te conectas a un WiFi y tienes la posibilidad de acceder a ellas. Otra tendencia es el consumo de información y de noticias en redes sociales, que también se ha vuelto muy importante para temas organizacionales.

El caso contrario es el de la muerte de la intranet. Percibimos que la intranet es cada vez menos efectiva dentro de las organizaciones, o que evoluciona hacia una intranet social, con muchas dudas de las compañías, todavía, que dicen: “Bueno, pero ¿yo sí logro mantener este canal privado, siendo tan social?, o ¿será que yo logro mantener unas políticas de comunicación para que no me vaya a salir por ejemplo gente que está

dentro de la empresa con bikini en un ‘paseo de olla’ el fin de semana o algo así?”. Entonces, hay muchos cuestionamientos con las compañías que todavía están por resolverse y por definirse, pero definitivamente va evolucionando hacia otro estadio, un estadio social.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./Totalmente. De hecho, hay muchos casos en los que nosotros tenemos datos de las compañías en donde, por ejemplo, se mueve más rápido un sindicato que la misma empresa. Y es precisamente eso. El hecho de ser social y de estar totalmente pendientes de qué opinas tú lo hace mucho más abierto. Las compañías ya no son tan referentes como lo podría ser alguien como yo. Nosotros en Edelman tenemos un estudio que se llama *Trust Barometer* que mide cuáles son los detonadores de confianza en una compañía. Uno de los puntos referentes y que ha venido pasando de dos años para acá es que cada vez más las personas dicen: “Para mí es referente otra personas que sea igual a mí, alguien que yo pueda percibir como igual a mí”. Y eso hace que la parte social y los medios sociales tomen muchísima más relevancia.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Para mí son totalmente pertinentes. Yo considero que sí —nuevamente volviendo al mismo estudio—. El CEO tiene mucha credibilidad y genera confianza si habla del negocio, si habla de las proyecciones y de ese tipo de cosas, pero cuando vamos a hablar de una crisis, o de la apertura de una planta, o de temas mucho más técnicos, pierde la confianza de las personas, y se vuelve alguien más como yo. Así que definitivamente es sumamente pertinente. Como lo decía antes, es una de las tendencias. Cada vez más, necesitamos más voceros que solo el presidente de una compañía. Necesitamos desarrollar áreas de experiencia, y que esos voceros salgan y se muestren en los temas donde tienen esa experiencia y algo que decir, porque se convierten en una fuente de información muchísimo más confiable para el público en general que el mismo presidente de la compañía. La pertinencia se debe primero a la construcción de reputación y segundo porque la gente lo está demandando. Tú como empresa estás acostumbrado a que tienes que cumplir esa demanda.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Un medio social es aquel donde muchas personas pueden compartir e interactuar para generar espacios de información, de interacción y de construcción de ideas. Por ejemplo: “Quiero recibir una recomendación, quiero saber si saco una cita con un dermatólogo”. Yo puedo llamar a alguien, compartir con alguien, o escribirle a alguien... Hay infinidad de canales de comunicación que puedo utilizar, pero básicamente es una construcción donde todos aportamos, o donde estoy pidiendo, solicitando o demandando información de otros, o dándoles información a otros. Una red de comunicación es una red entre muchas personas, es cómo se conectan esos puntos, cómo logran la interacción, cuáles son más influenciadores, cuáles son más referenciadores... De este modo forman una relación social entre ellos. Así que la red social, como la definimos hoy en día, tiene mucho más que ver con tecnología, porque es el canal que más estamos utilizando. Pero definitivamente, la red no solamente se construye así. Cuando tú tienes otro tipo de proyectos, que tienen que ver, por ejemplo, con la Guajira, o con Segovia, Antioquia, la red de comunicación es completamente

diferente: cómo te relacionas con el tendero, con el cura del pueblo, con el policía, quiénes son los referentes, los influenciadores, a quién le creen más, por qué le creen más, por qué son figuras de autoridad para otros, quiénes son seguidores en esa red social... Así que ese tejido social definitivamente se estructura de diversas maneras, pero como tal, son puntos sociales, son personas.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Yo creo que hasta ahora empezamos a vivir esos cambios en el modelo de comunicación. La tecnología se marca de una manera importante. Vemos que empiezan a ocurrir tendencias en otros sitios, pero creo que nosotros mismos aún tenemos esa percepción interna de que aquí no pasa, pero aquí va a pasar en unos años a futuro. Así que digamos, por un lado, que no llega tan rápido. Sin embargo, definitivamente sí hay cambios. Definitivamente sí empieza a notarse, como en el modo en que las empresas empiezan a percibirnos. Entonces notan que ya no tienen tanto efecto sus comunicaciones, o notan que sacan unos comunicados de prensa y la gente sigue opinando diferente y les sigue 'dando palo'. Sucede muchas veces que se cierran y dicen: "Como no sucede en mi sitio". Entonces no pasa nada. Pero la cuestión es que cuando se abren a escuchar, cuando se encuentran con las opiniones de la gente, y con que no tienen ese efecto que ellos esperaban y que deseaban construir, ahí empiezan a abrirse a otras formas de comunicación y a entender qué es lo que tienen que cambiar dentro de sus comunicaciones en la empresa — incluso como persona —, y por qué, para lograr el efecto que quieren.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ Contar con información en tiempo real es algo positivo. Hoy la información, en la medida en que te llegue a tiempo, se percibe como fuente de poder, porque puedes tener la información en tiempo real y sobre cualquier tema. Yo me acuerdo cuando estaba en el colegio, que debíamos ir hasta la Biblioteca Luis Ángel Arango para hacer un trabajo. Hoy me conecto a internet, hago una pregunta en Google y obtengo la información ya. Pero también, tengo exceso de información, que es algo negativo. Y es que no somos capaces de procesar todo el volumen que hay, pero es muy bueno tener ese volumen. Es bueno contar con la opinión de otras personas. Si hoy voy a comprar algo, lo primero que hago es ingresar a internet, buscar el producto y ver qué opina el resto de consumidores que ya lo compraron. Entonces, como persona, tengo decisiones más informadas, tengo inmediatez. Además, puedo saber en cualquier momento dónde están las personas que quiero. Casi que uno tiene el don de la ubicuidad. Uno se entera que alguien se comprometió, que se va a casar, o que cumple años, pero se entera de una forma muy rápida y muy social. Alguien te lo recuerda, o tienes un millón de recordatorios programados tecnológicamente, y todo eso hace que la dinámica sea buena, que tengas la información que es importante en un momento dado. Eso resaltaría dentro de lo positivo: velocidad, conectividad, en donde quiera, en cualquier momento y en cualquier lugar, siempre y cuando se esté conectado a una torre de telecomunicaciones. Ahora, dentro de lo negativo, de pronto por la forma, y dependiendo de la edad en la que uno se encuentre, se tiende a pensar que el contacto se pierde, que esa cercanía entre humanos podría estarse reduciendo, y sin embargo, tienes una generación muy joven que dice: "¿Por qué se pierde el contacto si yo a todos los tengo 'aquí'?" Yo tengo el contacto, pero lo tengo de una forma diferente. Entonces, de pronto evolucionar es difícil. Se pierde un poquito el contacto. La velocidad hace que no te puedas desconectar. Si a ti te escriben desde la oficina de China a media noche, casi que te quieres levantar a contestar, o te están diciendo a las dos horas: "¿Qué pasó que no has contestado?". Digamos que esas son cosas negativas, y es que tensionan

muchísimo más. El volumen de trabajo es mucho mayor, y es más difícil de manejar, porque además tienes una dispersión altísima. Cuando te encuentras con un millón de conversaciones en Claro el problema que tienes es gigante: “¿Cómo atiendo un millón de personas en un mes, o cómo atiendo siete mil personas en un día?”. El volumen es desbordado. Entonces, la cuestión es cómo logras operar ese tipo de cosas que te ponen en aprietos importantes.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ No sé hacia dónde evolucione el mundo, pero lo que le hacía falta antes —y recorriendo históricamente cómo se ha desarrollado el tema de comunicaciones—, era la comunicación de doble vía. Yo antes no podía comunicarme con una empresa, ni la empresa podía darme una respuesta. A mí me llegaba un telegrama, por decir algo, y aunque podía dar la respuesta, se demoraba. Sin embargo, había mecanismos que hacían que tú tuvieras restricciones y barreras en la comunicación. Si hoy yo tengo que llevar un derecho de petición a la Superintendencia de Industria y Comercio, yo digo: “Uy”. Lo pienso tres veces si me quejo o no. Entonces, el hecho de que tengas un canal de doble vía y que sea inmediato hace que sí se marque un paradigma diferente. Sin embargo, no dejo de pensar que es un canal más, y que estaremos por conocer otros canales que no sabemos cómo se van a desarrollar.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Las empresas primero piden monetizar. La primera cosa que tiene atravesada en la cabeza una compañía es ventas. Y tiene lógica, porque de eso dependen. Pero este es un tema en el que tenemos que desarrollar una relación antes de llegar a preguntarles a los usuarios dónde está su billetera, cuánto tienen y cuánto se van a gastar conmigo. Esta forma es muy agresiva para una red social. Lo segundo que piden se relaciona con las balanzas de opinión: “¿Qué tan positivo o qué tan negativo estoy en redes sociales?”. Es algo que demandan mucho. Y obviamente, lo que quieren es tener una mayoría de menciones positiva. También quieren saber qué hacer para controlar el ‘radio pasillo’ llevado a medios digitales. Esto es: “Tengo una serie de comunicaciones no oficiales que desconozco, que no sé cómo administrar, y que no sé cómo llevarlas al estadio propositivo que yo quiero como compañía”. Esas son las tres peticiones más frecuentes de las compañías.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Creo que parte de una estrategia general es cómo quiero yo percibirme afuera y cuáles son los esfuerzos que tengo que hacer. Por eso segmentamos audiencias, porque no todo el mundo puede tener... Muchas veces tus internos, la gente que trabaja contigo todos los días y que se supone que hace parte de ese esfuerzo, se enteran afuera, por tus medios de comunicación, de lo que estás haciendo. Eso no tiene ningún sentido, porque primero está lo que hay por dentro. Si yo al interior no estoy bien, pues no puedo proyectar eso que estoy comunicando allá afuera. Entonces, debes ser coherente, debes ser consistente en todos los canales, debes tener un orden, debes tener unos tiempos, y deberías tener algún proceso entre lo interno y lo externo. Definitivamente la expresión debe ser igual adentro y afuera. Es decir, yo debería lograr ser adentro y luego comunicar afuera, y que la gente perciba afuera que yo sí me comporto así. Es

cuestión de elegir la mejor forma en que podemos hacer llegar el mensaje y lograr que se reciba de mejor manera y más rápido. Entonces, es cuestión de elegir los canales. Hoy por hoy, estos son los canales, y por el cambio en la balanza de poder, y por la forma en la que se está relacionando la gente, pues es necesario que hagas uso de estos canales. Sobre todo, por la dispersión que puedes llegar a tener en un momento dado en la población de una compañía. Me refiero a que no tienes a todo el mundo aquí ‘reunido’ para hacerlo. Esto eventualmente podría cambiar. No me imagino cómo, pero podría. Pero en la medida en que evolucionamos hacia un 3.0 y hacia un 4.0 seguro van a haber muchas cosas que van a cambiar.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ Algunas empresas lo piden. Lo que pasa es que lo que motiva mucho son los ‘dolores’ que pueda tener una organización. Así que una organización pequeña de pronto te dice: “No, yo no necesito de eso”. “¿Por qué?”. “Porque todo los días veo a mis empleados desde la entrada, porque todos los días los saludo, porque tengo ese espacio de relacionamiento mucho más cercano”. Por ejemplo, una compañía de quince mil personas. En la medida en que una compañía es más grande, se vuelve más incontrolable ese tema de comunicación. Y se vuelve mucho más, cuando además existe el voz a voz de lo que se oye alrededor. Así que, ahí tiene mucho más potencial, sin querer decir que las organizaciones pequeñas no lo utilicen. Lo utilizan, pero muy a su manera. Lo que pasa es que cuando tienes quince mil empleados distribuidos por toda Colombia se te vuelve un problema complejo y una estrategia muy grande. Entonces, eso detona la necesidad.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ Lo que creo, nuevamente, es que la percepción se construye de los terceros que son referentes para mí. En la medida en que personas como yo son referentes míos, evidentemente tengo una dispersión muy grande, porque tengo que controlar muchas más personas que, de alguna forma, son como cualquier otro. Es tal la dispersión, que en mercadeo hace diez o quince años uno lograba decir: “Si yo pongo mi pauta en el noticiero de las siete de la noche en Caracol y RCN, tengo el ochenta y cinco por ciento del país cubierto”. Hoy no lo puedo decir así. Entonces, esa dispersión hace que se modifique el comportamiento de las compañías, que definitivamente tienen que prestarle mucha más atención a ese tema y tienen que lograr dominarlo. Sin embargo, le tienen susto. En la medida en que yo tengo muchas personas que recomienden... Lo pongo en un ejemplo: “Quiero comprar un televisor Sony Bravia”. Lo que hago es entrar a internet y buscar Sony Bravia, y seguramente encontraré un montón de gente. Algunos van a decir que les gustó mucho la experiencia, que es el mejor televisor que tienen en la casa, y otros van a decir que es terrible. Pero en la medida en que tú empiezas a ver muchas personas que te dicen: “El televisor es terrible, a veces no prende, a veces se cambia el canal solo”, uno duda en comprarlo. Como tengo todos esos puntos de referencia, se vuelve mucho más complicado manejarlos, porque ya no es un solo validador, o unos pocos validadores. Ahora tengo allá afuera validadores infinitos. Entonces, definitivamente, es un reto importante cómo logro yo esa balanza positiva, y que apoye a mi negocio.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Lo que creo es que las personas se unen en torno a una idea común, a una creencia común, porque son afines, porque se sienten de la misma forma, y ese tipo de cosas. Así que sí logran tener un efecto y generan un cambio. Nuevamente, si yo encuentro muchas personas diciendo: “Es terrible trabajar aquí”, evidentemente eso va a tener un efecto dentro de la organización. Si yo encuentro muchas personas diciendo: “Tan ‘rico’ que es trabajar aquí”, pues tengo el efecto contrario. Definitivamente creo que sí producen transformaciones. Por ejemplo, las percepciones de personas que dicen: “¿Si supieron que ‘botaron’ a Fulanito?”. “¿Si supieron que no le pagaron ‘tal cosa’?”. Estas se vuelven muy importantes, y el medio social permite que tengan una audiencia mucho más grande, y cubierta de modo más rápido. Entonces, sí transforman. Los medios sociales, ya sea en términos culturales, de percepción, o en términos de orgullo y sentido de pertenencia, transforman. Si yo tengo una organización... Casos que hemos vivido, como el de una organización que tiene un millón de conversaciones, de las cuales el sesenta por ciento son negativas, y en donde se oye: “Yo ya estoy cansado de atender, porque no importa cuántos esfuerzos haga, en todo caso la gente se sigue quejando. Qué importa si yo lo hago bien o mal”. Ese es el efecto que tiene una conversación de ese tipo sobre una persona que trabaja al interior, y ni siquiera cuando su jefe le está diciendo: “Su trabajo es bueno o es malo”. Así que, definitivamente, transforman, y hacen que culturalmente la empresa se mueva de una forma muy diferente.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ Mi caso estrella siempre va a ser Claro Colombia. Con Claro hicimos un análisis de sus conversaciones en medios digitales y lo que encontramos era que —y no es sorpresa para el resto del país, aunque para la empresa de alguna forma— la compañía esperaba que esas inversiones que hacía, las campañas de mercadeo que realizaba, y los patrocinios de deportes y de otras tantas actividades culturales en el país, tuvieran un efecto mayor sobre su reputación. Y resulta que los usuarios siempre decían: “No. Para mí, hasta que tú no estés dentro del servicio y la atención que yo espero de tu compañía, no vamos a hablar de mercadeo ni vamos a hablar de patrocinios de eventos”. Aunque por momentos, lograban subir y mejorar un poco su reputación. Cuando hicimos este descubrimiento ayudamos a la compañía a generar un canal donde la gente pudiera comunicarse. Pero no solamente un canal para comunicarse sino además una herramienta donde nosotros pudiéramos salir a buscar usuarios que no sabían que existía este canal, que requerían ayuda, y que nosotros necesitábamos recoger en este espectro digital. Este canal es externo, con clientes, y se llama Claro Te Ayuda. El @ClaroTeAyuda fue una de las experiencias más sobresalientes en la que tuvimos un efecto muy grande en la compañía, porque era una compañía que venía, en el exterior, con usuarios muy cansados y muy desgastados, y desde el interior, también con personas muy desgastadas en la atención al usuario. Evidentemente se sentía que hacían un gran esfuerzo, y la compañía también hacía grandes esfuerzos, pero muchos usuarios seguían quejándose afuera. Entonces, con Claro Te Ayuda logramos varias cosas que fueron muy significativas: una, logramos migrar veinte por ciento del *call center* al *web center*. Ese veinte por ciento implicó una reducción enorme en costos para la compañía. Lo otro que se logró fue que, por primera vez, los usuarios le dijeran a la compañía: “Gracias por atenderme”. Y dentro de sus conversaciones positivas, la palabra más destacada y con mayor volumen era “gracias”, debido a que habían sido

atendidos en este canal. Logramos además tener un medio separado de otros canales de servicio de la empresa, y fue sumamente efectivo, y muy reconocido afuera por los usuarios. Es un caso muy bonito, pues mejoramos la reputación que era positiva en un cuatro por ciento, y la llevamos a niveles de veintiún por ciento en menos de un año. Aparte de eso, pudimos darle un mejor canal de servicio, y le demostramos a la compañía que podíamos tener la valentía de abrir un medio que estaba hecho para conversaciones negativas, porque, al fin y al cabo, era para recibir quejas, pero logramos revertirlo, y que el usuario se fuera contento con la atención que le brindaba la compañía. Es un caso destacable porque tomó forma en una empresa que tenía susto de abrir esa puerta, y que decía: “No sé con qué me voy a encontrar detrás de la puerta, y no sé si voy a abrir algo que es imposible de manejar”. Pero estuvo dispuesta a hacerlo, y logró un resultado bastante positivo, tanto interno como externo. Hubo una vinculación interna en la que todo el *web center* estaba conectado con la agencia de comunicación por WhatsApp, por celular y por correo electrónico. Esos eran nuestros medios para mantener una comunicación en el *back*, sin hacerla pública. Esa comunicación no existía, porque normalmente un servicio al cliente opera en un *call center* que tienen un *script*. La persona que se sienta allí está leyendo un *script* todo el tiempo, y cada vez que no tiene la respuesta dice: “No lo puedo ayudar”, o “espere”. Los medios digitales nos dieron una opción, y es que, si bien teníamos que responder dentro de unos tiempos que fueran acordes con las expectativas de los clientes, podíamos tener media hora, dos horas, una hora, o diez minutos para contestar, porque no teníamos al usuario esperando al teléfono. Teníamos a un usuario que estaba esperando una respuesta en un medio digital. Eso nos dio la posibilidad de tener un canal interno de comunicación donde todos lográbamos un apoyo. Y es que la gente afuera no entiende el lenguaje. Quienes venían para el *web center* eran todos del *call center*. Así, cuando un empleado respondía en redes sociales: “Un momento, estamos verificando sus datos”, los usuarios se alborotaban. Entonces los empleados pensaban: “Pero si yo en el *call center* podía decir que estaba verificando los datos sin que nadie me ‘echara a la abuela’”. Por eso empezamos a migrar el lenguaje, la respuesta, empezamos a generar contenidos más personalizados y menos robóticos, menos programados, y le enseñamos a este equipo a comunicarse con sus usuarios. Eso marcó un giro totalmente diferente sobre lo que los usuarios percibían y, a la vez, sobre lo que se percibía en el *web center*. Aunque la plataforma que había detrás no era propiamente social, presentaba los mismos rasgos, porque había una conversación, era personalizada, había comunicación y, dentro de todos los casos que fuimos atendiendo, se fue logrando un aprendizaje interno que fue muy valioso.

5.3.7. Entrevista a Roger César Trelles (Axón)

1. _____ Fecha: 16 de junio de 2015
2. _____ Hora: 5:18 p.m.
3. _____ Agencia: Axón Comunicación
4. _____ Lugar: Oficinas de Axón en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. _____ Nombre: Roger César Augusto Trelles Carrión
6. _____ Edad: 26
7. _____ Genero: Masculino
8. _____ Cargo: Consultor sénior de *marketing*

| | |
|-----|--|
| 9. | Tiempo en el cargo: 6 meses |
| 10. | E-mail: rtrelles@axoncomunicacion.biz |
| 11. | Celular: +57 (317) 527 0216 |
| 12. | Profesión: Profesional en comunicación (Universidad de Piura) |
| 13. | Nivel educativo: Pregrado |
| 14. | Título más alto: Profesional en comunicación (Universidad de Piura) |

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ A mi salida de la universidad estuve durante cuatro meses en el Ministerio de Turismo trabajando en el tema de cultura turística, que era básicamente capacitación a operadores y empresarios del sector sobre la importancia del turismo. Ahí no tenía que ver con temas digitales. Después pasé al equipo de analistas de una consultora en Perú, cuyo nombre es Realidades, para asesorar a una firma de bebidas que se llama AJE Group. Esta es una productora de bebidas que ha ganado mucho terreno con marcas como Big Cola, Big Piña... Ahí sí compartíamos el trabajo de cierta asesoría digital, particularmente en el manejo y asesoría a las cuentas de productos masivos como Cifrut, Big Cola... A veces nos pedían mucho apoyo con la parrilla de contenidos y en otras ocasiones nos pedían algunos soportes estratégicos. Casi todo el tiempo, durante estos seis meses, mi trabajo fue como consultor de PR, de comunicación estratégica. Después ya vino mi incorporación a Axón para manejar un proyecto regional que fue la imagen de Perú en el Rally Dakar. Yo debía articular el trabajo de comunicación, relaciones con la prensa, y algunas cuestiones de *loyalty* o fidelidad de algunos miembros de la prensa que fueron al evento. Después de este proyecto regional, en 2012 me incorporé al equipo de Axón Lima con el trabajo de las cuentas habituales, en el que prestaba un pequeño soporte digital para algunos temas particulares de Western Union. Después vino mi cambio a Argentina, donde le brindamos ya cierto soporte a algunas cuentas locales en lo que respecta a la figura integral. Y luego ya viene mi retorno esporádico a Lima, y desde el 9 de junio del año pasado, el cambio a Colombia. Este cambio tuvo muchos matices. Básicamente, mi trabajo ha sido manejar, a su debido momento, cuentas clave como Promperú, Rally Dakar y otra serie de cosas puntuales. Ya en enero, pasé a formar parte de un equipo de *marketing* para potenciar el caso particular de Sodexo en dos temas: todo lo que es la imagen de la firma a nivel regional, y empezar a presentar nuevos productos a los clientes. Ahí viene la situación que decíamos. Teníamos un Sodexo que cerró de trabajar una prensa espectacular durante 2014, pero realmente se preguntaba de qué manera podíamos hacer una nueva estrategia. Hoy la nueva estrategia ya combina y orquesta muchos temas digitales, incluso un blog, generar pequeños videos, clips cortos, el trabajo de Facebook, Facebook Ads y ese tipo de cosas... Mi soporte desde enero hasta acá ha ido en la línea de generarle la mayor cantidad de *highlights* posibles a la compañía: *rankings*, premios, participaciones, noticias, contenidos —que tiene que ver también con administrar ciertas cosas de redes sociales— y brindar soporte a cualquier otro proyecto que sea nuevo. Además de otros proyectos nuevos como Sodexo, está PayU, que es un caso particular. Es una plataforma de pagos que quiere innovar, y está empezando a trabajar contenidos, casos de éxito para sus redes sociales y esas cosas, dándole forma desde febrero hasta acá, particularmente, a los nuevos productos de *marketing*. Lo que se trabajó con Sodexo nos queda como caso: una combinación de una buena grilla de contenidos, un poco de Facebook Ads, trabajo en Twitter, buenas gráficas y buenas infografías. Este caso lo estamos replicando en Argentina, en una empresa industrial

B2B, una productora de arena. Entonces, ya nos permite por lo menos decir: “Listo chicos, ¿quieren hacer esto? Repliquen esta figura, o el caso particular de México, donde se hace un *partnership* con un influenciador que trabaja en su blog una serie de artículos”. Se empieza un poco a regar. Lamentablemente... ¿Qué es primero, el huevo o la gallina? Algunos nos forzaron desde el servicio que ya nos pagaban, y la idea es ir hacia adelante con servicios nuevos.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ Gran parte de mi tarea es convencer tanto a los clientes como a mi propio CEO y directores de la importancia que tienen. Hace poco Holmes Report publicó un artículo donde decía que toda la proyección de crecimiento de los próximos años, por encima del cuarenta por ciento, va a estar en la comunicación digital. Entonces, hoy por hoy, la preocupación es porque los consultores vengan a nosotros, y hasta cierto punto se formen, y sean un poco más integrales, porque nos descargan a nosotros de cierta cantidad de trabajo. Para mí es importantísimo. Hoy en día pasamos de clientes que eran muy clásicos a clientes a los que, sí o sí, tenemos que incorporarles algunos temas de redes sociales como parte del plan estratégico de trabajo, también como parte de las cotizaciones y, en general, de todo lo que estamos haciendo.

Para mí es importante influir sobre mi empresa para vender el valor de los temas digitales. Durante muchos años, los directores o gerentes de cuentas que tenemos — hablo del caso particular, no sé si pase en todo el entorno — de una u otra manera han tenido percepciones un poco más clásicas de cómo hacer PR y relaciones públicas. Entonces, el *stunning PR* para ellos es un gran evento, un gran lanzamiento, un momento para relacionarse, una conferencia de prensa, o un buen trabajo con medios, que para mí es vital, importantísimo, no lo dudo. Pero hoy, el cliente también empieza a pulir su estilo, y a buscar propuestas diferentes. A veces el decir diferente es un pretexto para acotar gastos, o para esforzar un poco el trabajo del consultor.

La apuesta digital va más allá de trabajar un Facebook o un Twitter. Hay experiencias preciosas de ciudades que promocionan el tema de las inversiones a través de un buen *site* o de un buen video, y yo la verdad me mantengo ahí. Sencillamente lo que hago es esperar el momento. Uruguay va a terminar involucrado, al igual que Promperú. Así han caído. Han ido interesándose en ciertas charlas. Antes hacían prensa y después se hacían eventos, y así lo fueron incluyendo. Para mí, esperar por lo digital es sólo tener paciencia.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ Mi única limitante para no explotar más lo digital es hasta cierto punto técnica. Como cualquier CEO, los directores de esta compañía finalmente deciden sobre... Toman decisiones que están por fuera de la comunicación, y que son más numéricas. Ahora me siento corto de herramientas técnicas, pero claramente sé que no pasa un mes sin que me pregunten: “Oye, ¿cómo nos suscribimos a estas herramientas de encuestas *on-line*?”. “Oye, ¿sabes si el *mailing* funciona?”. “Sí, cuesta ‘esto’”. Entonces, pasado ese mes, mis jefes se van dando cuenta ellos mismos. De hecho, ellos están en Estados Unidos y ven un *marketing* distinto, y se lo preguntan, y solos se lo responden. Entonces, yo llego con la respuesta y me dicen: “Ok, vamos probándolo de a poco”, porque la filosofía nuestra en realidad es, casi siempre, ir de menos a más con los clientes, y con todo. Por lo tanto, mi limitante es, hasta cierto punto, técnica. Con el conocimiento que

tengo, hemos trabajado algunos proyectos que han funcionado y que le han servido, a esos clientes que están ansiosos, para crear más indicadores.

La empresa va adaptándose, tomando el ritmo, va de menos a más, pero es muy probable que cuando yo tenga la charla mensual les diga: “Oye, aquí, he visto... Los próximos meses”. Cada vez me exigen más. Es de ida y vuelta. Hay días en que ellos amanecen con el tema agrandado: “Oye, ¡he visto esto!”, y hay días que llaman y que yo les digo: “Ya te avisé. ‘Aquí, aquí y aquí’, están los próximos tres meses”. ¿Qué es ese ‘aquí, aquí y aquí’? El cliente mediano que quiere trabajar la web, el cliente como PayU que quiere hacer un caso de éxito... ¿Cuándo en la vida habían querido grabar un caso de éxito?

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ Aquí yo sí peco de generalista. Las redes sociales han permitido un nuevo discurso. Tanto, que para nosotros los consultores, al momento de vender el producto, lo mezclamos, por ejemplo, con un tema de..., no sé, veinticuatro siete, o con la idea del ombudsman y ese tipo de cosas. El panorama ya no es el mismo, se ha generado una serie de cosas en esa dirección. Entonces, a nosotros nos permite un cierto discurso, que al principio es un poco complejo de comprender para los clientes. Pero el pecado de las redes sociales —de cara a las prácticas antiguas—, es que tiene más métricas. Y eso termina realmente siendo un dulce para el cliente cuando lo empieza a poner en práctica, pues se acostumbra al rigor de métricas que no son tan laxas como las del PR clásico. Por eso yo creo que el tema de las redes sociales realmente reescribe todas las opciones. También siento que el tema del *content marketing*, particularmente del video, va a reescribir mucho. Algunos dicen: “Pero es el mismo caso que hacía...”. ¡Pero claro! Sin embargo, si te mueves por los clics, lo publicas en Facebook, lo haces más corto... Yo siento que el video también va a...

En general, yo siento que, por ejemplo, firmas como la sudafricana Waggener Edstrom, reescribió lo que es hacer un *mailing*, y hasta el *clipping* diario. Y lo mejor de todo es que lo hace con Microsoft. En materia tecnológica, hay gente que ha tirado el anzuelo en pequeñas cosas y realmente se ha visto futurista. Por ejemplo, lo que hace GolinHarris al crear el proyecto The Bridge, donde prácticamente es mucha gente... ¿Viste lo de la mordida de Suárez de McDonalds? Cuando Suárez mordió a otro jugador, como la gente está conectada veinticuatro siete, con una cuenta como la de McDonalds, hace todo este *real time marketing*. Hay gente que emplea la tecnología... Cualquier tecnología digital de alguna manera sirve siempre y cuando se haga de forma creativa.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./ Sí. Para nosotros ha sido un poco difícil el camino, porque tenemos muchos clientes que se asocian al *Business to Businnes*, por no decir casi todos. No tenemos clientes de consumidor final. Pero creo que también se ha descubierto que hasta al cliente habitual en el B2B hay que hablarle ‘con manzanitas’, y creo que las redes sociales son ese camino para llegar hasta ese cliente, así sea un cliente altamente técnico. Ya hoy el B2B tiene un lenguaje muy simple, sumamente sencillo. Lo vemos con Nokia, que habla de redes y de conectividad 4G, pero lleva todo ese lenguaje a las redes de una manera muy sencilla. Entonces, yo siento que para nosotros el trabajo de las redes sociales ha sido particularmente difícil, pero el potencial es tremendo, especialmente en el B2B. No siempre conoces mucho de cómo gestarlo, cómo manejarlo, cómo gestionar a esa empresa a través de las redes sociales. Pero lo cierto es que el B2B está simplificando su

lenguaje, y lo simplifica únicamente con la intención de abordar mejor las redes sociales... Nos dimos cuenta de que el artículo con cientos de siglas no era el adecuado.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Una primera cosa es que, quieras o no, te genera más canales. No siempre las empresas pueden estar cientos de veces en los medios, ni publicando toneladas de *clipping*. Entonces, los canales propios ofrecen muchas posibilidades para fidelizar tanto a audiencias internas —que a veces son los grandes olvidados de la comunicación estratégica— como a audiencias externas. Por eso, la sola aparición de más canales es una nobleza que algunos clientes cuando la ven dicen: “Oye, cierto, ¿no?” No es ‘autobombo’, no es nada. Es la posibilidad de tener un espacio más para construir tu propia identidad. Lo segundo es que el cliente tiene que estar en la discusión que se da a través de las redes sociales. Hay que estar ahí, hay que participar, hay que responder, hay que tener una idea, un perfil, y una decisión de comunicar ciertas cosas. Entonces, como que hay que ‘estar en la nota’. Es decir, es pertinente porque hay que estar en la discusión a través de las redes sociales. Tercero, es también un camino para encontrar clientes potenciales. Lo digo desde el B2B. No me queda duda que desde el tema de consumo es un camino para fidelizar más gente. Pero yo creo que el B2B tiene que creer firmemente que los medios sociales y las redes sociales son parte del camino. Tienen que entender que, así como hay un *marketing* que toca puertas y otro que pone una publicidad de página entera en la revista P&M o en algún medio, también existe todo este *marketing* que muestra contenidos, ‘pesca interesados’ y los convierte en *prospects*, o en potenciales clientes. Hay que creer, para eso está la red.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Para mí, la red social es la herramienta o el medio a través del cual todos tienen voz: la empresa, el usuario y el potencial cliente. Ofrece la posibilidad de que todos tengan voz y una opinión. Bien usado, funciona. Mal usado, pasa lo que pasa. Humberto Eco dijo que le damos cabida a toda una sarta de [...]. El problema de las redes sociales... Pero, particularmente, la apertura a que todos tengamos voz y una opinión, es interesante. Un medio social es eso, un medio que les permite tener voz a todos y brindar una opinión que facilite el generar mejoras y recibir ciertos *feedbacks*, del cliente hacia la empresa, y viceversa. No quiero aterrizar en la parte técnica y de la interactividad, porque hasta cierto punto el 2.0 es... Los medios sociales son espacios que facilitan la interacción de todos los usuarios, o de todos los interesados en ciertos tópicos o temas en común. Básicamente es eso. Es un medio que también ha potenciado las relaciones de todas las empresas de cara a cualquier *stakeholder*... Al poner una convocatoria en LinkedIn el ahorro de tiempo y dinero es increíble, para uno y para cualquiera.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Aquí retomo una parte de esa teoría de la comunicación que tanto me gustaba. Hasta cierto punto escriben toda una figura de comunicación bidireccional. Pero a mí me gusta mucho el término “reescribe”, porque realmente reescriben la comunicación bidireccional. No es ni lo que te imaginabas. En un momento, lo planteaban como el modelo de comunicación unidireccional, luego bidireccional, *feedback* y se acabó. Pero estas plataformas lo amplían por completo. Cualquier contenido, hasta cierto punto, trae consigo, o busca, todo un cambio en las actitudes, y eso me parece una línea interesante a tomar en cuenta. Se le da mucho más valor al contenido, y hasta cierto

punto, le da una voz y una oportunidad de tener voz a la empresa. Quién sabe si hasta sea un camino para humanizarla, para verla como un ser humano que responde y habla. A mí, el tema de los canales propios siempre me da muchas vueltas. De los noventas, cuando había que estar en El Tiempo, en El Espectador —en mi país, en El Comercio—, a realmente la posibilidad de... Lo que me encanta de la red social es que aunque tú estás en un mundo competitivo, tú tienes tu voz, y tú formas tu propia identidad. ¡Eso me encanta! Me gusta ver una agencia ‘así’ de pequeña —porque a mí me atrae el mundo de las agencias de todo, de publicidad, de PR— con su propia voz, con su foto, con su identidad, contando algo, hasta a Bavaria o Postobon..., compitiendo de igual a igual... Esa oportunidad de tener tu propia voz y de crear tu propia identidad, aprovechando un nuevo medio, para mí es uno de los cambios.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ El tema de la métrica, creo que es positivo. También lo es, el tema de una razonable segmentación. Mucho más, cuando uno lidia con tanta gente de *marketing* que es ingeniera. El alcance, también me parece muy interesante, más allá del tiraje de un medio, el alcance de una plataforma de gente. Y para casos particulares como LinkedIn, la precisión. No sé si LinkedIn me engaña, pero a veces yo me quedo boquiabierto con la segmentación. O sea, me quedo más que contento con el nivel de segmentación que permite, con uno que le dé clic y me envíe un correo diciendo: “Oye, yo quiero hacer PR en América Latina”. Eso me parece súper positivo.

Dentro de lo negativo, en materia de horas hombre —para los casos de consumo o consumidor final—, te toma más tiempo. Te exige cierta dedicación extra que no estaba contemplada antes con las herramientas clásicas. Y otro asunto que me parece que es un arma de doble filo, es darle voz a cualquiera. Es tan bueno y positivo como negativo. Es como agarrar un lapicero para escribir o para clavárselo en el ojo a alguien. Las redes son una herramienta, y como cualquier herramienta, darle voz a cualquiera me parece un peligro. También hay algo más antropológico, y es que me asusta la desconexión física. Pero tampoco soy purista. Realmente, como de eso, vivo de eso, pero me asusta un poco, sobre todo para las generaciones que están detrás. Por ejemplo, mis sobrinos de dieciséis, diecisiete, trece, doce... Entonces, me asusta eso de lo que tanto se habla: la despersonalización. Pero de ahí, más allá de eso, también se pueden compartir experiencias bonitas.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ Yo creería que el cambio está en la practicidad, y hasta en la usabilidad. Realmente, el proceso está muchísimo más simplificado que en los medios anteriores. Entonces, ese proceso simplificado es el que lo hace, hasta cierto punto, una extensión del hombre, como diría McLuhan. Yo haría una distinción netamente asociada a la practicidad y a la facilidad de uso. Es probable que estos medios le hayan dado muchísima más voz a más gente de la que se tenía antes. Quizás antes todavía funcionaba con una lista más acotada de líderes de opinión. Hoy por hoy, realmente presenciamos que hay muchísimos más líderes de opinión, muchísimos más filtradores de información.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Tengo dos escenarios. Un sesenta por ciento de clientes que vienen tábula rasa, es decir, vienen realmente como: “¡Árrame un paquete completo!”. Y tengo otro grupo que ya vino con la idea, como es el caso particular de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS), o el caso de Sodexo, que ya vino como con el ‘bicho’ de

hoy: “¿Cómo puedo potenciarme en eso, ah?...”. Entonces empezamos: “Bueno, nosotros tenemos un diseñador, cosas de *marketing* social, esta enfermedad, cómo prevenirla...”. “Ah, listo. ¿Y ese camino es importante? ¿Sí? Ah bueno, entonces explotemos las redes así”. Tenemos un grupo de gente que ya viene con la inquietud: “¿Cómo llego? ¿Cómo lo alcanzo?”. Nos ha llegado gente que también es loca de LinkedIn. Sobre todo, tenemos un caso particular de clientes —que nosotros le denominamos medianos o pequeños—, que no son muchos, y que es gente con dinero y con proyección. Esa gente ya viene con la idea de que su negocio lo va a basar en función del tema digital. Nosotros estamos trabajando todo lo que es imagen y presencia digital. Estos tres grupos de clientes yo los dividiría en sesenta, treinta y diez por ciento. El último, el del diez por ciento, es bien pequeño. Es el caso de cuatro socias venezolanas que tienen una *family office*. Básicamente, asesoran gente en cómo invertir su dinero. Piden el trabajo y te dicen: “Oye, ¿cómo lo empleo en el tema de las redes? Siento que hay potencial”. O casos como el de Cipid, que es un centro de derechos humanos, una abogada que nos empleó para estructurar todo el proceso y desarrollo de su *e-book*. Ahora estamos en la parte de ver cómo le trabajamos el *marketing*, y es completamente consciente de que toda la labor ha sido enfocada en lo digital. Todavía el tema es naciente. Está el que viene con la inquietud, y el que te pide algo completo, que habitualmente son los nuevos... Nosotros tenemos bastante cacería de clientes que son marcas locales que se quieren ir a otros países, son buenos ingenieros que les va bien con los números, pero les ha costado en materia de comunicación, y por eso vienen a nosotros.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Yo creo que hay casos particulares. De las pocas cosas que he podido ver en mi experiencia el B2B encuentra en las redes sociales una herramienta bastante simpática de fidelización al público interno, una vía para enterarse, más allá del mural o de la intranet, y con muchísimo potencial para explotar. A nosotros, particularmente, nos pasa con Sodexo, cuyo grueso de personas son esos casi ocho mil trabajadores, y es un grupo de gente de un nivel socioeconómico más bajo, con una respuesta o reacción un poco más simple, no tan estructurada. Y en este caso, esa vía ha funcionado mucho para resarcir el ánimo y el orgullo de sentirse parte de la compañía. Yo siento que hay algunos B2B que han encontrado en las redes sociales un camino bien llamativo, y también, una manera de acortar distancias. A nosotros nos pasa en Axón con una buena noticia. Antes de que vean el mail donde les avisamos, ya la han visto en las redes y están dándole el *share*, compartiéndolo. No somos muchos, pero lo veo.

Hay una relación de las redes con la comunicación interna y externa. Yo creo que la interrelación tiene que ser *full* pero te muestro quizás ese caso particular de un servicio B2B que me llama mucho la atención. De hecho, nosotros llegamos hasta cierto punto a decir: “Usemos el Facebook para público interno”, y los mensajes, los llevamos en esa dirección. Pero, obviamente, todo tiene que estar articulado. O sea, no hay mejor manera de alimentar una red social que con una buena noticia de la propia firma, de la compañía misma. Esa visión de que estén todos juntos funciona.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ Los clientes que ya tienen una idea —particularmente Sodexo y FUCS, y en su momento el Hospital de San José—, ya sabían, o ya tenían con antelación la idea de que les iba a servir mucho con su público interno. Ya hasta cierto punto lo tenían. Venían

con esa intuición: “Oye, yo siento que la gente interna está medianamente enganchada, entonces, ¡saquémosle provecho y partido a eso!”. Pero todos los clientes nuevos no vienen con esa inquietud. Todos los clientes que ya han tenido ese *performance* anterior en temas de PR sí nos han pedido cosas nuevas. Lo preguntan, lo sienten parte... Casos particulares: Sodexo, FUCS, Hospital de San José, en Argentina, una arenera, y también la gente de Moen. “¿Qué hacemos con el tema de las redes?”. “Nada, aliémonos con esta señora que tiene un blog”. “Ah, listo, por aquí, por allá”. “Ah, entonces potenciemos estos mensajes, todo...”. Esta inquietud no es para utilizarlos como canal interno de comunicación. Si se trata de un hospital, tendrá su intranet. En el caso de Sodexo, no tiene nada. Pero algunos clientes vienen con la inquietud de duplicarlo internamente.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ Sí. Definitivamente el medio es el mensaje... Yo creo que cambian hasta los formatos, los modos, las tendencias, hasta fisionómicas, físicas, las maneras de escribir... El *touch*, de por sí, trae otro estilo para escribir... El Facebook reduce las distancias como tú no tienes idea... LinkedIn también reduce un montón de procesos —hasta internos— de captación de personal y ese tipo de cosas. Es decir, ¿nos ha cambiado? ¡Sí!, desde lo más estructural y funcional, hasta nuestra manera de ser, nuestros horarios, nuestra manera de percibir las cosas —y hasta me atrevería a decir—, de filtrar la realidad. Tenemos un filtro previo de percepción de lo que vemos en una red social. Sobre ese filtro previo, salimos a cotejar la opinión respecto a una persona. A los que estamos lejos, nos ha acercado mucho, nos ha acercado a emociones, vivencias y personas. Y curiosamente, creo que a los que estamos muy cerca nos ha alejado. En algunos momentos ha neutralizado la relación social, particularmente en la generación más joven. Yo creo que desde los veintidós, veintitrés, veinticinco para arriba, tenemos la voluntad de poder dejar un teléfono móvil al lado... Las relaciones también se han reescrito. Las relaciones laboral, personal, de trabajo, han superado ciertos límites, ciertas barreras, como el tiempo. Acá somos muy respetuosos del tiempo. En otros países, no lo son tanto. Yo soy de la generación del noventa, y en el noventa, pues el chip del chino era trabajar, trabajar... Entonces, esa ruptura del espacio y del tiempo también genera que algunas personas se alteren un poco con el tema de ‘el mensaje aquí’, de ‘estar conectado por allá’... Quieras o no, un mensaje por fuera de la hora, de madrugada, hasta un correo, te crispa. Tiene una dosis que me genera mis dudas.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Yo creería que en la organización ha redistribuido por completo nuestra manera de emplear el tiempo. Estoy siendo muy suave, pero a veces la línea es bien delgada. Yo a veces entiendo por qué los estatales en Perú quitan las redes sociales —que tampoco me parece—. También creo que para casos particulares de gente que está por fuera, que tienen mucha diferencia horaria o distancia geográfica, más bien al revés, ha acortado las distancias de la organización. Tener a los chicos en alguna red social... O no sé si en esos medios sociales se podría considerar un Skype... No creo que lo tengas incluido ahí... Pero el resto de herramientas, a nosotros nos son netamente funcionales. A los que estamos lejos geográficamente, con diferencias horarias, nos ha acercado un poco más, y también ha reescrito en la organización la manera de emplear el tiempo. Yo

creería que es también un canal de impulso para los objetivos de la organización... No sé si hasta cierto punto sea un efecto para la organización, pero reitero, todas las deficiencias de los seres humanos están en función de la falta de información o del desconocimiento. Entonces, creo firmemente que una red social ayuda a acortar eso dentro de la organización. Es decir, una organización que habla mejor, que está mejor conectada, definitivamente logra mejor los objetivos, lima asperezas y diferencias mucho más rápido.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ El caso de Sodexo me gusta mucho porque nace de un requerimiento particular, de un cliente que realmente te dice: "Quiero cosas distintas", y que ni él mismo hasta cierto punto se encontraba... O de un cliente que te dice: "Oye, siento que el potencial está en redes sociales". Me parece un proyecto modesto en inversión de tiempo y de personas, pero noble de resultados. No dejo de creer que las redes sociales tienen mucho de sentido común, de sentarte a diagramar unos contenidos, o a 'tirar' unos contenidos como si fueras un medio propio, creo mucho en eso. Creo que Sodexo lo va a seguir implementando, lo va a seguir trabajando. Prueba de ello, es que vamos a continuar con esa figura de comunicación integrada que nos pidió. Nos dijo: "Listo, a partir de acá los consultores son integrales, y todo es comunicación integrada. Es decir, hacemos prensa, pero va a ser solo una parte de todo el proyecto". Esta solicitud de comunicación integrada fue del cliente. "¿Qué hacemos de distinto para ir más allá de la prensa?", fue la pregunta.

Hay otro caso que no tiene mucho alcance pero igual me gustó mucho, un caso de *marketing* social. Y es que a veces nosotros tomamos algunos casos *non-profit*, historias que vienen y nos cuentan. Este es el caso particular de un niño en Colombia cuyo problema era que no asimilaba los carbohidratos y su vida estaba en riesgo. La página se llama Ayuda para Christopher. Entonces, para este niño, en el transcurso de un proyecto de más o menos cuatro meses, se empezó a trabajar una combinación de una red social casi veinticuatro siete, con un trabajo de prensa que ayudó, primero, más allá de las métricas, a que al niño le pudieran importar su leche, la única con la que sobrevive. Y segundo, que mucha gente enviara las famosas latas de leche que no venden en Colombia, pero que le salvan la vida al niño. Para mí este tema puntual de *marketing* social sumado al tema de Sodexo... Nosotros tenemos una línea de *non-profit*, no está oficializada, pero tenemos a alguien encargado.

5.3.8. Entrevista a John Harol Rodríguez (High Results)

1. Fecha: 28 de agosto de 2015
2. Hora: 12:05 p.m.
3. Agencia: High Results
4. Lugar: Lobby Hotel Cosmos 100, calle 100 en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: John Harol Rodríguez Santos
6. Edad: 47 años

| | |
|-----|--|
| 7. | Genero: Masculino |
| 8. | Cargo: Director de contenidos |
| 9. | Tiempo en el cargo: 1 año |
| 10. | E-mail: john@highresults.net |
| 11. | Celular: +57 (313) 852 6458 |
| 12. | Profesión: Comunicador social y periodista (Universidad Externado) |
| 13. | Nivel educativo: Especialización |
| 14. | Título más alto: Media specialist (Okinawa International Centre) |

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ Yo empecé como asistente de comunicaciones de Bancolombia hace ya casi veinte años. Nosotros manejábamos tres tipos de medios: medios impresos, medios corporativos y medios audiovisuales. Hacíamos muchos videos y producción audiovisual, porque ese momento era un periodo crítico de transición de banca pública a banca privada. Después pasé a Colseguros y nos dieron más libertad para crear cosas. En esa época internet no se conocía con tanta profundidad, pero existían otros mecanismos como el computador o el CD. Nosotros fuimos los primeros en Colseguros en crear un mecanismo de interacción desde el servidor a la interfaz del usuario con unos salvapantallas en una estrategia motivacional. Eso era de lo más exótico. En Colseguros ni nos creían, pero cuando resultó causó un impacto muy alto. Eso es algo que tengo muy claro, que lo audiovisual, lo interactivo, más que los medios pasivos, como los llamaba McLuhan, son mucho más eficientes y más eficaces en la manera de obtener y de dar información. Después de Colseguros me fui para PCWorld, manejé una revista, después manejé el sitio web de la revista, y empezamos a desarrollar cosas completamente nuevas, interactivas, cuando los medios empezaban a perder su identidad y se empezaban a amalgamar. Por ejemplo, lo que hoy está pasando: una revista produciendo videos, o un canal de internet haciendo separatas impresas para conmemorar un evento. Yo veo que los medios ahora son marcas que manejan criterio, una manera de ver las cosas o de interpretarlas, más que manejar un formato. Son moduladores, son como los que integran o los que permiten a las comunidades a las que se refieren tener un punto de cohesión, un punto de interacción, o incluso un punto de fuga, para tener diferentes opiniones. Internet es todo, internet es medio escrito, es audio, es *podcast*, es video... Y esa integración afecta la manera como vemos las noticias y la información. Después de PCWorld me fui para Estados Unidos, regresé y entré a manejar tres revistas que formaban parte del grupo editorial Smart Services. Ahí conduje las revistas Negocio Inteligente, sobre tecnología informática, Digital Market, que es una escisión de Canal Informático, que era la revista líder en canales de tecnología, y después creamos D-Life. Las tres terminaron convirtiéndose en sitios web. Luego me fui para IT Manager que es una revista de tecnología, y de ahí pasé a Computer World. En Computer World yo manejaba proyectos especiales, y lo que hice fue 'abrir el paraguas' de un medio que se estaba quedando solo en lo impreso. Esto era mostrar oportunidades, darle visibilidad en otros segmentos, enriquecer el sitio web, y decirles: "Miren, se puede hacer video, infografías, animación, foros, convoquémoslos desde el sitio web, y que se inscriban desde ahí para que enriquezcamos la información, cambiemos los contenidos del medio impreso a algo completamente diferente a lo que sale en el sitio web". Finalmente, pasé a High Results para manejar solo contenidos. ¿Qué hace un director de contenidos? Es editor, curador

y creador. También tiene que estar gestionando cómo funcionan realmente los contenidos, a quién estamos llegando y qué formato es el más eficaz.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ High Results es una agencia de comunicaciones de marca y también ha evolucionado hacia lo digital. Lo que estamos buscando es enriquecer todos los medios de interacción con nuestros públicos y con los públicos de interés de nuestros clientes. Esto ha cambiado completamente. Nosotros estamos pensando en conceptos como *transmedia*, en gestionar desde el comunicado de prensa mismo dirigido al periodista — que es solo uno de los tantos públicos que manejamos — de tal modo que tenga acceso a través de sitios web, a través de video, *video streaming*, infografías dinámicas, animaciones, para que el comunicado sea solo la puerta de entrada a un mundo de información que a él le permita complementarlo y perfeccionar su conocimiento. Ahora la importancia es vital. Antiguamente los clientes eran escépticos. Mucho antes de que yo entrara a High Results decían: “Sí, chévere tener eso también en Facebook, pero ¿para qué?”. O decían, por ejemplo: “¿Un video? ¿Pero eso no me sale muy caro? Además, YouTube no lo ve ninguno de mis clientes”. Ahora es un complemento de toda la estrategia, es parte esencial. Nosotros simplemente somos unos moduladores... La comunicación es en tiempo real. Nosotros lo que hacemos es ayudar a enfocar hacia dónde tiene que dirigirse. Por dar un ejemplo, lo que está pasando en Venezuela, en la frontera con Colombia. Nosotros simplemente, como gestores o soporte de los medios, apoyamos la información y la ampliamos. Pero la gente se está informando en tiempo real a través de las redes sociales, video e internet. Entonces, ahora lo digital es la información.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ La estrategia digital la regulamos con los clientes. Más que tener diferencias con la empresa, el problema es a veces con los clientes. La idea es mostrarles oportunidades, mostrarles alternativas para que ellos aprovechen esto y lo conviertan en un insumo de valor. A lo que vamos es hacia los medios enriquecidos, la *transmedia*, la narrativa enriquecida, si lo puedo decir en esos términos. La propuesta inicial fue esa, y de ahí nos enganchamos para seguir hacia adelante.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ Ha habido varias, pero yo las pondría en este orden: primero, el acceso a internet, que ha generado fenómenos como el nomadismo, el teletrabajo, la flexibilidad en las oficinas. Internet ha convertido los espacios de trabajo ya no en sitios operativos sino en sitios lúdicos de interacción para generar creatividad, y para hacerlos más eficientes, más que en el cumplimiento de un horario, de un tiempo o de una producción determinada. Ese es un cambio en la parte organizacional. Otro cambio es la movilidad. Aparte de que tenemos internet, accedemos en cualquier lugar. O sea, podemos estar conectados aquí trabajando sin necesidad siquiera de tener una oficina. Mucha gente está accediendo a esto. Y eso nos obliga también a buscar diversidad de formatos y formas de llegar a los públicos. Entonces, esos dos cambios han sido vitales. Otro cambio es el análisis de la información, la analítica del negocio y el *big data*. Ya no es simplemente escribir *tweets*: “Sí, veo que la frontera se cerró, entonces haga sus compras

en Bucaramanga". En este sentido, han sucedido casos fatídicos de cómo la información ha sido errada por falta de un contenido más inteligente, por no analizar más variables. Con *big data*, con analítica, puedes saber a qué público llegarle, con qué mensajes, en qué momento, y generando mayor valor. Entonces creo que esas tres o cuatro tendencias... Y la otra es la paranoia. Lo que ha creado la seguridad informática es una paranoia: "¿Será que este dispositivo es seguro? ¿Será que usted sí va a utilizar bien la información?". Eso ha creado una nueva tendencia, y es la generación de protocolos, de manera que haya eficiencia para acceder a la información, y para otorgar la información.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./ Sí, indudablemente. Antiguamente casi todo era impreso, después todo era digital, aunque había una red interna. Pero ahora lo organizacional... ¿Qué es organizacional? ¿Quién es un *stakeholder*? ¿Quién es un público de interés? Entonces, todos los públicos están conectados, a veces a la misma red, a veces a diversas redes, consumen información diferente, a pesar de provenir de la misma fuente, y eso hace que sea necesario segmentar la estrategia desde el principio para saber a qué público le vamos a llegar. Es una extensión natural y necesaria.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Yo considero que ya no es ni siquiera una tendencia. Era una tendencia hace diez años cuando Facebook empezaba como un experimento, cuando los sitios web personalizados decaían, la gente se unía alrededor de temas de interés y empezaban a emerger las verdaderas redes sociales digitales que tenemos ahora. Entonces, ya no es una tendencia. Es simplemente una alternativa de interacción que cada día se enriquece más. Ahora, con el internet de las cosas, lo más lógico es que al final las cosas terminen hablando con nosotros, o hablando entre ellas, sobre asuntos que de pronto también deberíamos mediar. Pero son pertinentes por varias razones, primero por la posibilidad de llegar en tiempo real a los públicos de interés sobre temas de valor. Yo le puedo llegar a mi gente, a los profesionales, por ejemplo, a través de redes como LinkedIn, o a públicos mucho más jóvenes que solo piensan de manera audiovisual, a través de Instagram. SnapChat puede servir incluso para generar información de valor para una empresa, y la empresa debe saber cómo manejarla. Simplemente están disponibles, y hay que saber cómo utilizarlas, y también hay que generar políticas sobre su uso. Por ejemplo, una red de citas para infieles puede convertirse en la peor tortura para un ejecutivo de una iglesia bautista, como acaba de suceder. ¿Qué hace un tipo de esos metido ahí? Y eso es una situación de crisis para una empresa que hay que saberla manejar.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Los medios son generadores de criterio y opinión sobre temas específicos. Las redes son plataformas de interacción, básicamente.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Voy a dar un ejemplo que es dramático, y es el asesinato de estos dos periodistas transmitido en tiempo real y divulgado a través de internet por el mismo asesino en Twitter. El efectismo es mucho más alto en redes sociales, pero a la vez la amnesia es también muy alta. De eso me acuerdo ahora, pero después no sé. “Ganó Chávez la siguiente etapa de la vuelta”. Pero pronto se me borró de la mente el tema. “ISIS decapitó cincuenta libios”. “Shakira sacó un nuevo disco”. Entonces, los niveles de importancia, o los niveles de relevancia se están desvaneciendo, y eso nos puede convertir simplemente en ‘hormigas digitales’. Consumimos un montón de información que no sabemos qué hacer con ella, y la disolvemos en todo el resto del contenido. Esto también es una responsabilidad nuestra: saber cómo generar contenidos de valor a través de las redes y cómo formar a los públicos de interés para que reciban lo que realmente quieren, y lo asimilen y lo usen de una manera valiosa. Otro cambio es que los grupos ahora son mucho más heterogéneos, mucho más dispersos, más indiferentes: “Eres negro, eres blanco, eres chino, eres gay, eres mujer, eres niño...”. Lo que me importa es qué me estás dando, qué información de valor puedo obtener, y por eso se ha generado otro fenómeno que es el de los líderes de opinión. Más que el columnista o el editorialista de los periódicos, que ya tiene un rango, una posición —de pronto generada a través de toda su historia—, hay alguien que es un técnico que se ha vuelto experto en instalar, por ejemplo, pisos de madera, y todo el mundo lo consulta porque él es el experto: “El color verde está de moda por x , y o z razón”. Entonces, han surgido nuevos líderes, nuevos ‘picos’, que si yo los pusiera en un plano, generarían la tercera dimensión en un histograma.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ Positivo, el tiempo real, que creo es lo más importante. Positivo, la diversidad de fuentes, la multiplicidad de fuentes que uno puede escoger. Hay fuentes de pago, fuentes baratas, fuentes gratis y fuentes de amigos. O sea, uno escoge cómo informarse. También, diversidad de formatos. Si yo no entiendo cómo se resuelve una ecuación polinomio, me voy a YouTube y busco “ecuación polinomio”, o “trinomio cuadrado perfecto”, y uno al fin sabe para qué sirve o cómo se usa, o en dónde tiene valor. Ya no es necesario escribir en Facebook: “Otro día más sin saber qué es un trinomio cuadrado perfecto”. Cosas de ese tipo son ahora valiosas. Por lo menos, uno ya sabe para qué sirven las cosas, y puede enterarse en tiempo real sobre eso. Negativo, la cantidad de basura que se ha generado. El *spam* se diluyó de los correos electrónicos y se fue a las redes sociales. La gente dice: “Ya no me llega casi *spam*”. ¡Mentiras! La gente se entretiene con un montón de basura que le llega por Instagram, o por Facebook, particularmente. Por ejemplo: “Las diez recetas para hacer recetas”. Hay un montón de basura en la que la gente se pierde, que produce algo que se llama ‘procrastinación digital’: la gente diluye su tiempo o lo pierde en cosas que cree que son valiosas, pero en realidad lo único que logra es perder tiempo dedicándolo a algo que no le conviene. Ese es uno de los temas negativos. El otro es la formación de valores y antivalores. Es muy fácil que una persona se sienta resentida socialmente, o que tenga algún dolor social y busque personas de identidades o conceptos similares. Así se terminan creando grupos como ISIS, o grupos suicidas, o personas como un loco psicópata que quiere demostrar que tiene la razón y resulta matando a dos periodistas o a cinco personas en un teatro.

24. ¿Haría usted una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ Yo creo que no. Hay marcas, hay redes y hay maneras de acceder... Hay gente que solo toma Coca-Cola, hay gente que solo lee El Tiempo y hay gente que solo lee El Mundo de España. Eso depende más de qué es lo que realmente quiero adquirir, qué

es lo que realmente quiero saber, y con quién... Hay gente que nunca va a leer *Semana*, pero puede que esté leyendo *Scientific American*, y que eso sea mucho más importante. Es eso. Los medios son marcas y uno elige un criterio, y uno escoge cuál le conviene más como persona. Si uno es una persona muy poco informada, pues ADN está bien, que lo leo llegando al Transmilenio, y me voy a trabajar. Pero si yo quiero profundizar sobre el tema de los huecos en Bogotá, uno va e investiga. Es decir, las redes y los medios están disponibles. Es como con las bibliotecas; muchos de los temas están contenidos en bibliotecas pero ya los libros se están volviendo parte del acervo digital.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Muchas empresas quieren vender más, quieren mostrar su innovación, mostrar su capacidad de respuesta ante eventos críticos, como cuando se necesita la comunicación de crisis. Otras empresas simplemente quieren participar en temas de responsabilidad social, entre otras actividades. Entonces, sí lo tienen claro, tienen el objetivo concreto, y lo que nosotros hacemos es gestionarlo. Otras empresas, cada vez menos, diría yo — las empresas pequeñas o que están en crecimiento, que tienen un *long tail*, una cola larga en el mundo analógico —, todavía no saben qué quieren. Entonces a ellos sí debemos llevarlos de la mano, mostrarles este universo y decirles: “Ahora hablamos así, ahora dialogamos así”. En las empresas grandes el tema ha cambiado, pero no tanto en las de bajo perfil. Hay empresas muy grandes que nadie conoce, como Halliburton. Comparemos a Halliburton con McDonalds. Puede que facturen casi lo mismo, y que también tengan un volumen de empleados muy alto. Una requiere más visibilidad que la otra, y la otra, entre menos la vean, más feliz es, y de pronto, en esa, la gestión de los medios es mucho más lenta. Yo creo que los colombianos, y en particular en algunas ciudades, somos muy agresivos. En Medellín, por ejemplo, o en Bucaramanga, o en Barranquilla, y obviamente en Bogotá, estamos pensando agresivamente en lo digital, y estamos contratando gente joven para que resuelva el problema en las empresas, para que hablen el lenguaje de la gente *millennial*.

Yo lo puse en un orden. Lo primero es vender: “Quiero mostrar mi producto, mi nueva línea de negocios, mis nuevas tiendas, mi nuevo canal digital de ventas, mi nueva plataforma de aplicación móvil, para que se venda, para que me genere ingresos”. Después viene la visibilidad, la reputación. Digamos que esos son los criterios. Eran los mismos que había antes, pero ahora es en tiempo real y con nuevas herramientas. No tienen nada de malo, al contrario, son normales.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Otra vez vamos a partir de Colseguros, hace veinte años. Cuando yo empecé con esto, lo primero que creamos fue una intranet: “Bueno, sí, bonita la intranet. ¿Y qué le vamos a meter a eso?”. Las cosas que le importan a la gente, las cosas que le importan a la empresa. Los procesos. Entonces, lo primero que se incluyó fue el proceso para solicitar las vacaciones, las cesantías, para la universidad, o para la casa, permisos laborales, información de valor para el empleado... Partiendo de ese principio, yo diría que las redes sociales y los medios digitales se han enriquecido para ofrecer mayor información. Entonces, “este es el nuevo empleado de la planta y no sabe ni siquiera qué es una máquina plana”. Póngalo a ver YouTube y muéstrole cómo opera la máquina plana, cuáles son los cortes, los patrones, los tejidos que utilizamos, y después sí llévelo al mundo real para que sienta y gane experiencia en caliente. Entonces, los medios digitales internamente se están volviendo mucho más importantes porque

permiten a la persona interactuar, prepararse, formarse y crecer. Antiguamente eso era muy lento. Antes era necesario contratar al profesor, la capacitación, el tablero, era una locura. Ahora simplemente es YouTube, Vimeo, o como quieras, y todo está en un repositorio que es internet.

Muchas empresas ofrecen redes internas como herramienta de comunicación, pero que lo usen es difícil. Digamos que entre más grande la empresa es más posible que utilicen grandes plataformas de redes sociales y redes interactivas. IBM tiene soluciones de redes sociales internas, también Oracle, Microsoft, Facebook y Google. Las tradicionales lo ofrecen, y las empresas emergentes, en esto han encontrado valor y lo han usado. Por costos, las pequeñas empresas se demoran un poco en adquirirlo, pero es válido para todas porque ya hay aplicaciones de código abierto, de licenciamiento gratuito, que les permite a las empresas medianas, por ejemplo, tener CRMs, sistemas de interacción y de comunicación o simplemente un WhatsApp. Entonces se crean grupos, se crean círculos, y cada vez es más universal. Lo que está pasando es que las empresas que tienen una cola larga analógica se demoran más en adoptarlo. Las que tienen una cola corta, o tienen una cola digital, lo toman con naturalidad.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ Nosotros generalmente lo que manejamos es comunicaciones de marca hacia afuera, hacia públicos de interés externo, pero el público interno también se maneja como otro público más. Sin embargo, hemos buscado herramientas a través de aliados de negocios que nos permitan hacerlo en empresas grandes y medianas. Pero para las pequeñas empresas todavía es muy difícil. En el tiempo que yo llevo en High Results ningún cliente ha mostrado interés en esto.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ Creo que generan efectos en todos los niveles, desde los emocionales hasta los económicos. Por ejemplo, yo no sé si usted me googleó, o 'linkedió'. Estos neologismos que estamos utilizando y que hacen que nos riamos son válidos en una conversación como esta porque sabemos de qué estamos hablando, y eso también genera vínculos. Si yo soy un ingeniero industrial y tú alguien de mercadeo, y te digo: "¿Viste en 'tal red' 'tal aplicación' que sirve para medir cuántas personas miran la góndola en la fila tres?", y tú me respondes: "Sí, pero encontré otra que dice si son mujeres u hombres". Nos reímos porque estamos hablando de cosas comunes. Los cambios van desde lo más profundo y la gente no se da cuenta. Con el internet de las cosas, que es lo que viene, lo que va a pasar, por ejemplo, es que se nos olvide manejar, abrir las puertas, soltar la cisterna, porque esas cosas las va a asumir la máquina como tarea, y nosotros se las vamos a delegar, y supuestamente vamos a tener más tiempo para hacer cosas que de pronto no deseamos, como engordar. Hay una consecuencia sociológica en una acción. Toda acción tiene una reacción inversa, en dirección contraria. En el campo de la interacción, si sabemos de qué estamos hablando, está bien, pero si las cosas se hacen más complejas y más distantes va a tener alta repercusión. La idea es que la alta automatización de las ciudades, por ejemplo, del entorno en el que vivimos, o en el que estamos acostumbrados a vivir, sea tan alto, tan complejo, que nosotros nos sintamos incluso excluidos en algún momento. Esa es la perspectiva, cómo caber en un ambiente en el que nosotros somos los ineficientes. Esa sería la pregunta a responder dentro de quince años, tal vez en el 2030.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Yo creo que sí. Yo creo que hay más jorobados ahora, yendo a lo más básico. Hay formas de interpretarlo. A veces yo quisiera mirar esto con mayor detenimiento. Ahora la gente consume más información, pero a veces lo que realmente consume es para reiterar su punto de vista. Entonces yo me pregunto: ¿Están consumiendo algo que vale la pena? ¿Están siendo autocríticos? Yo creo que en ese sentido los humanos a lo largo de la historia hemos sido muy facilistas, desde la imprenta de Guttenberg, porque antiguamente la comunicación era muy esotérica, era solo para los que sabían leer, interpretar la simbología, las pinturas, las esculturas, la arquitectura, pero ahora tenemos toda la información disponible, casi como una torta de crema que nos la restriegan en la cara, y aun así solo escogemos lo que queremos saber. Por ejemplo, el uribismo, el santismo y el castrochavismo. ¿Esos adjetivos se los inventó un gestor, un politólogo, o un sociólogo? No. Se lo inventó un papanatas dentro de un sistema de gobierno solo para darse visibilidad, y la gente sigue consumiendo ese tipo de contenidos. En el largo plazo, yo creo que vamos a tener más opciones de conocimiento, más opciones de información, pero la gente va a tener el mismo criterio de selección que con los canales de televisión. La gente tiene cien o ciento treinta canales como mínimo, tiene los *play* en sus dispositivos móviles, pero sigue viendo Día a Día, Sábados Felices e informándose a través de Caracol.

En el cambio de milenio la gente ponía un sitio web y no sabía para qué, porque no vendía. Ahora la gente va a comprar a Amazon, va a Pepe Ganga, se suscribe, le llegan las promociones, compra los domicilios por aplicaciones móviles como domicilios.com, se entera de las características de un hotel por Trivago y analiza las opciones para su consumo, por decir cualquier cosa. Entonces, las empresas que no se digitalicen y no ofrezcan información, o no le permitan a los usuarios acceder a ella, ni generen interacción, se aíslan o se convierten en un nicho muy cerrado, muy específico.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ Conozco varios casos. Me gusta mucho el caso de Ernst & Young, un cliente nuestro que maneja la información hacia afuera y mantiene su marca, su slogan, no como el slogan chévere, sino como una forma de vida, como una cultura, un mejor mundo para trabajar, y lo hacen adentro, obviamente, y también lo hacen hacia sus clientes. Siempre buscan que su trabajo genere un mundo mejor, más inteligente, más eficiente, más verde, más limpio, incluso. Y eso me parece una estrategia que no solo parte de las comunicaciones sino que parte de la cultura de la empresa. Ese es un ejemplo que me gusta mucho. Otro ejemplo puede ser Schneider Electric, una empresa experta en eficiencia energética y automatización, pero sus parámetros son muy claros en cuanto a cómo gestionar la información, cómo entregar los temas clave, los contenidos, de tal manera que las personas reconozcan: “Esto viene de Schneider Electric, y me gusta porque es de Schneider Electric”. Entonces, se alinean con la empresa porque saben que estamos hablando de una empresa seria, con calidad, no solo en el producto, sino en el manejo del lenguaje, del contenido, de lo que están ofreciendo. En estos dos casos se tienen estrategias digitales y políticas de gestión que hacen que... La idea no es aumentar en millones el número de fans o seguidores en las redes sociales, sino entregar los contenidos y la información de valor a sus públicos de interés. Desde mi punto de vista creo que es un buen ejemplo.

5.3.9. Entrevista a Johay Alexander Rodríguez (TXT)

1. Fecha: 22 de junio de 2015
2. Hora: 3:06 p.m.
3. Agencia: TXT
4. Lugar: Oficinas de TXT en Bogotá

A. Datos generales del director de la unidad digital

5. Nombre: Johay Alexander Rodríguez González
6. Edad: 26 años
7. Genero: Masculino
8. Cargo: Director digital
9. Tiempo en el cargo: 1 año y medio
10. E-mail: johay@txt.co
11. Celular: +57 (313) 833 2707
12. Profesión: Profesional en publicidad y mercadeo (Politécnico Grancolombiano)
13. Nivel educativo: Pregrado
14. Título más alto: Profesional en publicidad y mercadeo (Politécnico Grancolombiano)

B. Trayectoria personal

15. ¿Podría resumir su experiencia personal como consultor en temas relacionados con comunicación y tecnología?

R./ Yo trabajo específicamente en el tema digital desde hace cuatro años. Antes trabajé en una agencia de publicidad llamada DDB Colombia. Su agencia digital se llama Tribal Colombia. Allí trabajé con marcas tales como motocicletas Honda, a quienes les hicimos toda la estrategia digital que están ejecutando en este momento. También trabajé haciendo algunas estrategias de contenidos para Ecopetrol. En ese momento la agencia estaba teniendo un cambio en el que se pretendía que todos supiéramos de digital. Lo que hizo la agencia fue fusionar cargos, las agencias digital y ATL se fusionaron en una sola, y quedaron dos empresas que manejan comunicación 360°. En el proceso yo quedé en DDB, que no tenía experiencia en digital; asesoraba diferentes cuentas y personas en el área ejecutiva en temas digitales. Allí trabajé en proyectos para Johnson & Johnson y para Carvajal, en la línea de cuadernos Jean Book y Kiut de Norma, haciendo estrategias digitales, en especial en el ámbito de contenidos. Hace un año y medio llegué a TXT y aquí el objetivo era formar el equipo digital. Aquí había un equipo de tres personas y el objetivo era pasar de hacer redes sociales a hacer verdadera comunicación digital y verdadera estrategia digital. Trabajo con todos los clientes. Uno de nuestros clientes más grandes es el banco Davivienda, en el que tenemos una estrategia de *real time marketing*. Otros clientes son: Cerveza Corona, Transitions, y pisos Alfa. También hemos realizado muchas asesorías. Mi rol específico es el diseño estratégico, pero me concentro no solamente en qué debería ser la marca sino en cómo bajar eso a los diferentes *touch men* del tema digital. Yo considero que digital, en el caso de una agencia de publicidad, se concentra solo en la comunicación, pero desde digital también se puede estar en el negocio, que es lo más importante en este tipo de comunicación. Lo

digital no debe verse como un medio más, sino como una plataforma que garantiza que el negocio opere mejor.

C. Visión de la comunicación digital

16. ¿Qué significado, importancia y/o valor tienen para usted y su empresa los temas de comunicación basada en tecnologías digitales?

R./ Voy a empezar por la empresa: la empresa entendió, antes de contratarme, que digital era un rubro muy importante. Lo digital pasó de tener, –para ponerle un porcentaje–, un veinte por ciento de importancia, a tener casi un ochenta por ciento. Lo veo así porque nos contrataron a Juan Carlos Parra, que venía de la parte de planeación en digital, y a mí. Lo que hacemos nosotros es darle un rol a los medios, y digital tiene una preponderancia muy alta. Ahora, personalmente, cuando uno lee sobre tendencias y sobre lo que pasa en las compañías, queda claro que digital se está convirtiendo en lo más importante, por una razón muy sencilla: desde digital uno puede reducir costos y puede optimizar canales. Cuando las empresas entienden que digital ayuda a reducir costos, le empiezan a dar mucha más importancia. Cosas como que las empresas en el mundo ahora están empezando a crear cargos como el *chief digital officer*, el director de tecnología, o vicepresidente de tecnología, que no es un ingeniero más, sino que es una persona que entiende de canales de comunicación y de consumidores, es una razón para ver que el tema digital en las empresas está teniendo una preponderancia muy destacada. En Colombia todavía hay mucho por hacer. Creo que hace mucha falta que quien maneja el mercadeo y las ventas hable con la persona de tecnología. En los años que yo llevo asesorando empresas, lo más difícil de hacer es que el encargado de tecnología acepte lo que nosotros como asesores les venimos a proponer. Me sucedía en Ecopetrol. Uno decía: “Hagamos un canal de atención al accionista, que tengan un sitio web especial para ellos, donde puedan ver su perfil, las acciones que tienen, en qué las pueden utilizar, cuál es su rentabilidad...”. Lo más difícil es la gestión de la información, porque existe el *habeas data* que es complejo de manejar, y lo otro es cuando uno va al de tecnología y le dice: “Mire, yo quiero hacer esto”. El complicate tecnológico que hoy tienen las empresas colombianas es impresionante. El hecho de que aquí el gobierno trabaje con sistemas que, aunque han mejorado mucho, son de hace cuatro o cinco años, y no están actualizados, o que empresas y bancos usen servidores viejísimos, hace que sea muy difícil avanzar conforme a lo que pasa en otros países.

17. ¿En temas de comunicación digital y tecnológica en las organizaciones su visión personal y la de su empresa son correspondientes? ¿En qué difieren?

R./ Mi rol en la empresa es decir cuál es la visión y vendérsela a todo el equipo. Hoy en día yo estoy mirando las tendencias para entender cuál es la visión que deberíamos tener. En algún momento la visión de las agencias fue: “Hagamos redes sociales”, “hagamos sitios web”. Sí, el sitio web es necesario. Pero hoy en día esa ya no es la visión, hay otras cosas. Entonces, ¿qué es lo que sigue? Ese es el rol, y mi misión acá es venderles eso. Todo el tiempo los socios nos están preguntando qué es lo que sigue en digital. Incluso el mismo cliente le exige a uno: “Bueno, ya estamos haciendo esto, pero ¿qué es lo que sigue?, ¿cuál es el siguiente paso?”. En agencias como esta, que es una agencia más centrada en la comunicación masiva, es muy difícil vender bien lo que se hace en digital, porque digital, como lo decía mi jefe anterior, es un negocio de personas. Aquí el ingeniero es vital, un buen diseñador es vital, una persona que entienda de comunicación en redes sociales y que entienda de contenidos es muy importante, una persona que sepa escribir buenos artículos para un blog es también muy importante. Entonces, en una unidad digital el involucramiento de personal es

muy grande. Y vender esto es muy complicado, porque decirle al presidente de la compañía: “Necesitamos un cargo nuevo”... “¿Y por qué un cargo nuevo?, si en mi época, hace diez años, era uno gráfico y uno que escribía, y ya”. Aquí no. Aquí es uno gráfico, uno que escribe, uno que programa, uno que toma las fotos, uno que hace los videos, y el equipo se agranda mucho más, y vendérselo al cliente también es muy difícil. Cuando se le dice a un cliente que necesita una ampliación de equipo porque la persona que escribe el artículo es diferente al que atiende la red social, el cliente pregunta por qué. Esto es bien difícil, no solo en esta empresa sino en las que he trabajado.

18. ¿Cuál considera usted que ha sido la tendencia tecnológica de mayor incidencia en la comunicación organizacional en los últimos años?

R./ Creo que hay dos tendencias. Y voy a hablar específicamente de Colombia porque creo que en el mundo es diferente. La primera, las redes sociales, o la comunicación en redes sociales, que ha sido una de las principales innovaciones. Y la segunda, que hasta ahora la estamos empezando a ver este año en Colombia, es la comunicación móvil. Esta incluye todo lo que son aplicaciones y los sitios web para dispositivos móviles. Estas son las dos grandes tendencias en las que todos quisieran estar.

D. Visión del fenómeno de las mediaciones sociales

19. ¿Considera que el fenómeno de los medios sociales (*social media*) y las redes sociales es una tendencia relevante en el avance de la comunicación en las organizaciones?

R./ Tengo una consideración muy personal sobre lo que está sucediendo. Por ejemplo, lo que pasa hoy día con Facebook, que cada vez quiere parecerse más a un medio de noticias. De hecho lo que uno ve hoy en su *timeline* son muchas más noticias y muchos más videos de lo que se veía hace unos años. Antes se veía más el chisme, la foto que subía el amigo, etc. Yo creo que la dinámica de las redes sociales va a ir evolucionando aún más a medida que evolucionan las personas que las utilizamos. Hoy en día el medio más grande es Facebook y vende como se vendía antes la televisión: “Usted va a llegar a ‘tantas’ personas ‘tantas’ veces”. Así se vendía la televisión cuando yo empecé a estudiar. Lo que pasa en la dinámica de los medios sociales es que al ser sociales quien manda es la gente, ahí es donde está el punto más importante de las redes sociales. Hoy en día hablar de redes sociales es hablar de fenómenos como Tinder, que es una red social; es hablar de cosas como Snapchat, que aquí en Colombia no es muy usada, pero en otros países es muy fuerte lo que está pasando ahí; y es ver como cada día hay más y más redes sociales. Ahí es donde está lo importante del tema de las tendencias sociales, que son de la gente.

20. ¿Qué ideas le surgen sobre la pertinencia de la incorporación de las mediaciones sociales a la comunicación en las organizaciones?

R./ Debemos remitirnos a la teoría del mercadeo: uno debe estar donde está su gente, donde está su público objetivo. Y hoy en día hay una realidad, y es que las personas estamos en las redes sociales, en los sitios web, y ahí es donde tendrían que estar las marcas. Hay otro punto en la pertinencia, que lo dicen los grandes publicistas, y es que una de las cosas que deben hacer las marcas es entretener a las personas, y si lo hacen bien, la gente está feliz. Hay marcas muy grandes como Nike, Adidas, Redbull que sí están entreteniendo, y lo están haciendo bien, y están haciendo un muy buen uso del medio social. Otras no lo hacen tan bien entonces resulta aburrido.

21. Para usted qué son los medios y redes sociales. ¿Cómo los definiría?

R./ Es una buena pregunta. Nunca me la había hecho. Para mí los medios sociales son las personas. Lo que hicieron los medios sociales fue conectar personas. Hay una charla que yo hago sobre SEO, optimización en motores de búsqueda, en la que uno dice: "Esto es súper novedoso, esto es lo último que hay", pero la realidad es que no. Nació cuando nació el directorio, por eso las empresas se llamaban ABC 'no sé qué', y eso era el SEO en los años... La realidad es que los medios sociales siempre hemos sido las personas. Yo en mi vida uso muchas referencias de Los Simpson. Un día vi un capítulo sobre cómo expandir un chisme, llamaron a las dos personas más chismosas de la ciudad, y se expandió el chisme. Hoy en día uno publica en Twitter y todo el mundo se enteró, entonces los medios sociales son una forma de amplificar el poder que ya teníamos.

22. ¿Qué cambios en el modelo de comunicación atribuiría a los medios y redes sociales, y cuáles considera son sus implicaciones para la comunicación en las organizaciones?

R./ Sí, el modelo cambió totalmente. Y lo resumo en una frase: antes las marcas le hablaban a las audiencias, a muchas personas, y hoy en día lo que quieren es hablarle a ciertas personas, hacer contenidos segmentados. Uno encuentra clientes que dicen: "Yo quiero llegarle a la persona que escucha este tipo de música, que hace este tipo de acciones". Los clientes quieren hablarles a personas concretas, a públicos cada vez más pequeños. Esto es lo que más ha cambiado, y es lo que hace cada vez más difícil el modelo de comunicación digital, porque el usuario puede elegir lo que quiere ver. En este modelo las organizaciones tienen que ser más rápidas. Un ejemplo son las empresas de tecnología, en las que es muy visible la rapidez. Algunos de nuestros clientes son bancos, y los bancos son muy lentos en entender al usuario. Fenómenos como el que sucede en Estados Unidos, en el que la moneda está migrando a otros medios de pago, hacen que los bancos se tengan que agilizar. Este es uno de los temas más importantes y es una de las dificultades más grandes en las empresas. Las empresas son muy lentas y las personas vamos más rápido.

23. ¿Qué cualidades positivas y negativas le encuentra usted a los medios y redes sociales?

R./ La primera de las cualidades de las redes sociales es que son en tiempo real. También, el acceso que tienen. Es impresionante el hecho de que Facebook tenga veintitrés millones de usuarios en Colombia. Además, el alcance y el impacto son otros aspectos positivos. Si me refiero a cada uno, el tiempo real se ejemplifica en cómo hoy en día se entera uno más rápido de una noticia por redes sociales que por medios masivos, o cómo se entera uno primero por el amigo que vio el suceso que por el medio de comunicación, así los dos tengan un perfil de Twitter. Eso es tiempo real. Sobre el acceso, hoy en día la mayoría de personas, con sus respectivas limitantes, tienen acceso a un computador, a internet y están enterados. Un dato curioso es que la audiencia que más crece en Facebook son las personas mayores de cincuenta y cinco y sesenta años, lo que quiere decir que el grupo objetivo que faltaba por cubrir ya está empezando a abrir su perfil en estas redes sociales y está empezando a tener más acceso. Aquí también se incluye el acceso a la información, el acceso a la noticia, tanto la noticia del medio de comunicación como la de mi familiar que viajó, se tomó la foto, etc. El alcance se refiere al poder llegar a más personas en menos tiempo. Y el impacto, al hecho de poder llegarle a los que yo quiero, a los que necesito que me escuchen. En los aspectos negativos el más importante es la falta de curaduría, es decir, que yo pueda decir lo que quiera sin filtro. Este es un gran problema de las redes sociales. Yo creo que la gente en unos años empezará a generar esa cultura y una especie de manual de manejo, pero es una de los aspectos más delicados. El que yo pueda destruir a

alguien en redes sociales... Lo que pasa con los niños, —y digo niños porque tienen quince años—, que ponen fotos de las amigas desnudas, son un ejemplo de falta de curaduría.

24. ¿Haría una distinción entre los medios y redes sociales con los demás medios digitales?

R./ Creo que sí hay una clara ruptura en digital, y los medios sociales sí son muy diferentes de los otros medios. A pesar de ser tan joven lo digital, también tiene medios tradicionales, como por ejemplo la pauta, o lo que se considera como el *display media*, o las búsquedas. Eso no es social. Yo no puedo darle *like* ni comentar un *banner*. En cambio, los medios sociales sí cuentan con esa función. Un medio social, para responderlo de la forma más sencilla, tiene que permitir la interacción para que sea considerado como tal. La persona tiene que poder, por lo menos, comentarlo o compartirlo, o realizar una acción diferente al clic que se hace sobre un *banner*.

25. ¿Qué demandas particulares realizan con mayor énfasis las organizaciones en temas de medios y redes sociales?

R./ Por lo general las empresas no saben qué pedir, a menos de que sea una multinacional y tenga una estrategia grande, pero uno es el que les tienen que guiar de acuerdo a lo que necesitan. ¿Qué nos piden?: “¿Cómo hago yo para que eso aporte a mi negocio?”. Es la gran pregunta que me hace la persona encargada del área de mercadeo, o del área de ventas. En el caso de la marca de motocicletas el vicepresidente de mercadeo siempre me decía: “Muy bonito, tenemos una comunidad cada vez más grande..., pero, ¿y las ventas qué?”. Entonces lo que ellos nos dicen es: “¿Cómo le apunta a mis objetivos de negocio todo lo que me van a proponer?”.

E. Articulación en las dimensiones interna y externa

26. ¿Qué papel le adjudica a los medios y redes sociales en la comunicación interna y externa? ¿Haría distinciones entre ellas? ¿Cree que se deben relacionar?

R./ Hay dos distinciones importantes aquí. Al interior de la organización es un tema de recursos humanos. En mi experiencia, lo que hacen las empresas es que, como no dejan a las personas tener acceso a sus redes, porque pueden publicar información que no desean, o por la razón que sea, crean redes internas para que la gente se comunique y haga lo que tenga que hacer. Desde mi punto de vista sí tiene que haber una partición entre lo que hacen las redes sociales al interior de la empresa y lo que hacen para la marca, lo que es comunicación al público, porque al final una red social es un canal de comunicación más que yo tengo con mis clientes o mis usuarios. Eso es una red social para una marca o empresa, sea de servicios, o sea de consumo. Al interior de la empresa un medio social cumple dos funciones, de acuerdo con lo que he leído, además de ser algo muy nuevo. La primera función es construir esa comunidad al interior, y la segunda es el reclutamiento de talento. Hoy en día hay muchas empresas que lo hacen solamente para reclutamiento de talento. Cuando se pretende tener una comunidad, se crea una red interna y la gente participa. Y esto lo hacen al interior para que lo que diga el empleado no salga a la luz en una red social, como por ejemplo quejas, o este tipo de cosas. Yo sí creo que es fundamental que la empresa tenga esas políticas muy claras y dadas: “Los empleados no pueden hacer ‘esto’, pero pueden hacer ‘esto’ en la red”. Sin embargo, las redes internas y externas también deben relacionarse, porque en ambos casos los usuarios somos personas.

27. ¿Qué interés percibe en las organizaciones que son sus clientes sobre la necesidad de incluir los medios y redes sociales en procesos internos de comunicación?

R./ Depende de la organización. Lo que sucede es que, como son áreas diferentes, el dueño de la marca y de la comunicación es mercadeo, y mercadeo no se preocupa por lo que se preocupa recursos humanos, que es el que se interesa por el bienestar al interior de la organización. Entonces, sucede que en muchas empresas el de mercadeo tiene sus redes, que las maneja con su agencia de comunicación, y estas funcionan bien, y al vicepresidente de recursos humanos, o al gerente, le da por abrir una cuenta en alguna red social y gestionar ahí el reclutamiento o las relaciones con los empleados.

F. Efectos de los medios y redes sociales en los niveles micro y macro

28. ¿Cree usted que los medios y redes sociales generan efectos en las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones? En caso de ser así, ¿cuáles efectos destacaría?

R./ La realidad es que más allá de los medios sociales existe la conexión. Las personas nos conectamos hoy de forma diferente, aunque depende de la persona y del momento de su vida. Por ejemplo, para mis papás, que tienen más de cincuenta años, un mensaje es ofensivo, ellos prefieren que uno los llame. Pero para personas menores que yo, de veinte o quince años, un mensaje es lo mismo que una llamada. Entonces, los medios sociales, y la tecnología cambiaron en nosotros la forma como nos conectamos y nos comunicamos. Hoy la desconexión es no tener señal del celular. Eso es desconexión. Pero podemos tener amigos que están en otro continente y sentir que están a nuestro lado cuando hablamos con ellos por Facebook o por Skype. Hay un acercamiento. Pero para los más viejos, es algo raro, porque necesitan más la cercanía física.

En las empresas, lo que cambió fue la interacción y la comunicación con los clientes. Para una empresa que sabe hacer bien lo digital... Es que hay dos clases de empresas: las que no le tienen miedo a lo digital, y las que le tienen mucho miedo. Para las que no le tienen miedo, significa más oportunidades de contactar con el cliente para hacerlo crecer y vender más. Internamente, representa más oportunidades de que se presenten situaciones como las que pasan hoy en día, como el teletrabajo, o el que puedan estar dos personas en dos ciudades diferentes trabajando mucho más fácil, o lo que decía en un principio, reducción de costos.

29. ¿Cree usted que los medios y redes sociales producen efectos sobre la organización a nivel colectivo? ¿Sobre qué aspectos concretos de la organización se presentan efectos?

R./ Siempre pienso que depende de la organización. Hay organizaciones que son anquilosadas en su forma de ser, son muy viejas, y todo lo siguen manejando igual. Pero en las que los utilizan, se ven transformaciones colectivas, se ve que son más dinámicas y todo lo hacen mucho más rápido, porque son conscientes de que pueden estar aquí y en otro país hablando lo mismo, al mismo tiempo, tomando decisiones mucho más rápido. En cambio, en las otras... Depende de la organización, pero el cambio sí se da en los tiempos; los medios digitales y la tecnología nos han permitido hacer las cosas más rápido.

G. Casos destacables

30. ¿En qué casos destacables de implementación de medios y redes sociales en los que se articulen las dimensiones interna y externa ha participado?

R./ Hay un caso que me gusta destacar mucho, que es el de la cervecería más grande del mundo, AB InBev. Ellos tienen dos cosas muy importantes. Al interior de la

organización tomaron la decisión de migrar la inversión a esos canales justo porque los consumidores estaban migrando a ellos. Asimismo, al interior de la organización todos tuvieron que aprender de ese cambio, y hoy en día son muy exitosos haciéndolo. Este caso no es colombiano. Pero uno en el que yo participé, es Bancolombia. Este banco tiene una comunicación digital impecable, y al interior son muy efectivos en lo que hacen y en cómo se conectan.

5.4. Anexo 4 – CD registro de entrevistas y consentimientos informados

6. Referencias

- Adler, R. B., y Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Adrianson, L., y Hjelmquist, E. (1991). Group processes in face-to-face and computer-mediated communication. *Behaviour & Information Technology*, 10(4), 281-296.
- Ainsworth, S., Hardy, C., y Harley, B. (2005). Online consultation e-democracy and e-resistance in the case of the development gateway. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 120-145.
- Alexanderson, G. L. (2206). Euler and Königsberg bridges: A historical view. *Bulletin of the American Mathematical Society*, 43(4), 567-573.
- Allen, D. (1988). New telecommunications services: Network externalities and critical mass. *Telecommunications Policy*, 12(3), 257-271.
- Almansa M., A., y Castillo E., A. (2006). *Estudio sobre la comunicación digital en las organizaciones españolas*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.orgwww.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n49/bienal/Mesa%207/ANAALMANSA.pdf>
- Anderson, C. (2004). *The long tail*. Extraído de <http://www.wired.com/2004/10/tail/>.
- Anderson, C. (2006). *The long tail. Why the future of business is selling less of more*. New York, NY: Hyperion.
- Anderson, N. (2006). *Tim Berners-Lee on Web 2.0: "Nobody even knows what it means"*. Extraído de <http://arstechnica.com/news.ars/post/20060901-7650.html>.
- ANEI (2008). Web 2.0 y empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos. Recuperado de <http://www.a-nei.org/documentos/Web%20-0%20y%20Empresa.pdf>
- Aparicio P., P., y De Luis O., A. M. (2010). Los medios digitales y su necesaria relación con la comunicación empresarial e institucional. *Icono 14 Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8(2), 233-242.

- Aportela R., I. M. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *Acimed*, 16(4), 1-19.
- Arendt, H. (2003). *La condición humana*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370.
- Arнау G., J., Anguera A., M. T., y Gómez B., J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Arribas U., A. (2004). Nuevos retos del e-comunicador en la gestión de la comunicación interna a través de la intranet. En J. M. Aguado (Coord.), *E-comunicación. Dimensiones sociales y profesionales de la comunicación en los nuevos entornos tecnológicos*. Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones.
- Arribas U., A. (2008). Los blogs en la comunicación empresarial. *Diálogos de la comunicación*, 76, 1-5.
- Báez, J. P. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid, España, ESIC.
- Baker, G. (2002). The effects of synchronous collaborative technologies on decision making: A study of virtual teams. *Information Resources Management Journal*, 15(4), 79-93.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANKINTER (2007). *Web 2.0. El negocio de las redes sociales*. Extraído de http://www.fundacionbankinter.org/system/documents/5996/original/8_web20_ES.pdf.
- Barabási, A. (2002). *Linked. The new science of networks. How everything is connected to everything else and what it means for science, business and everyday life*. Cambridge, MA: Perseus.
- Barabási, A., y Albert, R. (1999). Emergence of scaling on random networks. *Science*, 286(5439), 509-512.
- Baran, P. (1964). On distributed communications networks. *IEEE Transactions of the Professional Technical Group on Communication Systems*, 12(1), 1-9.
- Barnes, J. A. (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. *Human Relations*, 7(1), 39-58.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación organizacional: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona, España: Paidós.
- Baudrillard, J. (1978). *Cultura y Simulacro*. Barcelona, España: Kairós.
- Bautista C., N. P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Manual Moderno.

- Becerra M., H. (2010). El escaparate online de la empresa. Un Nuevo espacio para la comunicación corporativa. *Icono 14 Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8(1), 207-219.
- Bell, D. (1956). The study of man: The theory of the mass society. *Commentary*, 22(1), 75-83.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Berganza C., M. R., y Ruiz S., J. A. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Berger, P., y Berger, B. (1979). *Sociology, a biographical aproach*. London, UK: Penguin Book.
- Bernal T., C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, México: Pearson Educación.
- Bernays, E. L. (2011). *Crystallizing public opinion*. New York, NY: Granite Hill Publishers.
- Berners-Lee, T. (2000). *Tejiendo la red*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Berry, G. R. (2006). Can computer-mediated asynchronous communication improve team processes and decision making? Learning from the management literature. *Journal of Business Communication*, 43(4), 344-366.
- Beswick, R. W., y Reinsch, N. L. (1987). Attitudinal responses to voice mail. *Journal of Business Communication*, 24(3), 23-35.
- Bikson, T. K., Gutek, B. A., y Mankin, D. A. (1981). *Implementation of information technology in office settings: Review of relevant literature*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Bjørn-Andersen, N. (1981). The impact of electronic digital technology on traditional job profiles. En *Microelectronics, Productivity, and Employment*, 5, 48-58.
- Blankenhorn, D. (2007). *Open source values*. Extraído de <http://www.zdnet.com/blog/open-source/open-source-values-transparency/1641>.
- Bloom, H. (2001). *Global brain: The evolution of mass mind from the big bang to the 21st century*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Blumer, H. (1946). Collective behavior. En A. M. Lee (Comp.). *New outlines of the principles of sociology* (pp. 167-222). New York, NY: Barnes and Noble.
- Blummer, H., Lyman, S. M., y Vidich, A. J. (Eds.) (2000). *Selected works of Herbert Blumer: A public philosophy for mass society*. University of Illinois Press.
- Bonilla, C. (2009). *Los nuevos medios en el arsenal del relacionista*. Recuperado de https://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Bonilla_revisado.pdf

- Bonilla-Castro, E., y Rodríguez, S., Penélope (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature. *Journal of Business Communication*, 34(1), 99-118.
- Boutin, P. (2006). *Web 2.0. The new Internet "boom" doesn't live up to its name*. Extraído de <http://www.slate.com/id/2138951/>.
- Bowman, S., y Willis, C. (2003). *We media. How audiences are shaping the future of news and information*. Extraído de http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf.
- Brennen, B. S. (2013). *Qualitative research. Methods for media studies*. New York, NY: Routledge.
- Brink, V. Z. (1969). Top management looks at computer. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 77-85.
- Bruckman, A. (1992). *Identity workshops: Emergent social and psychological phenomena in text-based virtual reality* (Unpublished manuscript). Cambridge, MA: MIT Media laboratory.
- Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review*, 33(2), 309-327.
- Byron, K., y Baldridge, D. C. (2007). E-Mail recipients' impressions of senders' likability. The interactive effect of nonverbal cues and recipients' personality. *Journal of Business Communication*, 44(2), 137-160.
- Cacioppo, J. T., Fowler, J. H., y Christakis, N. A. (2009). Alone in the crowd: The structure and spread of loneliness in a large social network. *Journal of Personality and Social Psychology* 97(6), 977-991.
- Cameron, A. F., y Webster, J. (2005). Unintended consequences of emerging communication technologies: Instant messaging in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 21, 85-103.
- Canales C., M. (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago: Chile: LOM Ediciones.
- Carlson, J. R., y Zmud, R. W. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 153-170.
- Casbolt, D. M., y Cherry, J. (1983). *The decentralization of an organization's information center: Organizational change issues and answers*. Dallas, TX: International Communication Association.

- Castelló M., A. (2010). Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online. San Vicente, España: ECU.
- Castells, M. (2001). *La galaxia internet*. Madrid, España: Areté.
- Castillo E., A. (2008a). Estudio sobre las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas*, 6(12), 93-105.
- Castillo E., A. (2008b). La comunicación empresarial en internet. *Icono 14 Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 6(2), 1-18.
- Castro L., J., Celeste, P., y García A., L. (2005). *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*. Oleiro, A Coruña: Netbiblo.
- Celaya (2008). La empresa en la Web 2.0: El Impacto de las nuevas redes sociales en la estrategia empresarial. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Celaya, J. y Herrera, P. (2007). Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial. Recuperado de <http://www.librosdigitales.org/bitstream/001/162/8/978-84-611-9437-7.pdf>
- Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B., y Collins, S. C. (1995). The organizational implications of teleworking. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 229-248.
- Chaudhri, V., y Wang, J. (2007). Communicating corporate social responsibility on the internet a case study of the top 100 information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 232-247.
- Chidambaram, L., y Jones, B. (1993). Impact of communication medium and computer support on group perceptions and performance: A comparison of face-to-face and dispersed meetings. *MIS Quarterly*, 17(4), 465-491.
- Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*. New York, NY: Harper & Row.
- Christakis, N. A., y Fowler, J. H. (2007). The spread of obesity in a large social network over 32 years. *New England Journal of Medicine*, 357(4), 370-379.
- Christakis, N. A., y Fowler, J. H. (2008). The collective dynamics of smoking in a large social network. *New England Journal of Medicine*, 358(21), 2249-2258.
- Christakis, N. A., y Fowler J. H. (2009). *Connected. The surprising power of our social networks and how they shape our lives - How your friends' friends' friends affect everything you feel, think, and do*. New York, NY: Little, Brown & Company.
- Christakis, N. A., y Fowler, J. H. (2010). Social network sensors for early detection of contagious outbreaks. *PloS ONE*, 5(9), e12948.
- Christensen, E. W., y Bailey, J. R. (1997). A source accessibility effect on media selection. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 373-387.

- Chwe, M. S. Y. (1999). Structure and strategy in collective action. *American Journal of Sociology*, 105(1), 128-156.
- Clampitt, P. G. (1991). *Communication for managerial effectiveness*. Newbury Park, CA: Sage.
- Clausen J. A. (Ed.). (1968). *Socialization and society*. Boston, MA: Little, Brown & Company.
- Cobo, C., y Pardo H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Extraído de http://web.flacso.edu.mx/planeta/blog/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12&Itemid=6.
- Compton, D. C., White, K., y DeWine S. (1991). Techno-Sense: making sense of computer-mediated communication systems. *Journal of Business Communication*, 28(1), 23-43.
- Connell, I., y Galasinski, D. (1996). Cleaning up its Act: the CIA on the Internet. *Discourse & Society*, 7(2), 165-186.
- Cook, T. D., y Reichardt, C. S. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Cooley, C. H. (1962). *Social organization: A study of the larger mind*. New York, NY: Schocken Books.
- Corman, S. R. (2006). On being less theoretical and more technological in organizational communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 325-338.
- Creswell, J. W., y Plano C., V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Culnan, M. J., y Markus, M. L. (1987). Information technologies. En F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, y L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 420-443). Newbury Park, CA: Sage.
- Dabbish, L. A., Kraut, R. E., Fussell, S., y Kiesler, S. (2005, April). Understanding email use: predicting action on a message. In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (pp. 691-700). New York, NY: ACM.
- Dabbish, L. A., y Kraut, R. E. (2006, November). Email overload at work: An analysis of factors associated with email strain. En *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on computer supported cooperative work* (pp. 431-440). New York, NY: ACM.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., y Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 11(3), 355-366.

- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. En B. Staw, y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 6 (pp. 191-233). Greenwich, CT: JAI.
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., y Wiginton, J. C. (1979). Language and organization. *Academy of Management Review*, 4(2), 179-191.
- Daly, B. L. (1993). The influence of face-to-face versus computer-mediated communication channels on collective induction. *Accounting, Management and Information Technologies*, 3(1), 1-22.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., y Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Danowski, J. A. (1983). *Organizational communication: Theoretical implications of communication technology applications*. Dallas, TX: International Communication Association.
- Daren C., B. (2013). *Crowdsourcing*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dawley, D. D., y Anthony, W. P. (2003). User perceptions of e-mail at work. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(2), 170-200.
- De Frutos T., B., Sánchez V., M., y Pretel J., M. (2010). Influencia del microsite en la imagen de marca a través de experiencias significativas. *Icono 14 Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8(2), 304-320.
- De Salas N., M. I. (2002). *La comunicación empresarial a través de Internet*. Valencia, España: Fundación Universitaria San Pablo – CEU.
- De Tocqueville, A. (1997). *La democracia en América*. Madrid, España: Akal.
- De Ugarte, D. (2004). *Breve historia del análisis de redes sociales*. Recuperado de http://lasindias.com/gomi/historia_del_analisis_de_redes_sociales.pdf.
- De Ugarte, D. (2007). *El poder de las redes*. Madrid, España: Cobre Ediciones.
- Denstadli, J. M., Julsrud, T. E., y Hjorthol, R. J. (2012). Videoconferencing as a mode of communication. A Comparative study of the use of videoconferencing and face-to-face meetings. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(1), 65-91.
- Dertouzos, M. (1997). *Qué será. Cómo cambiará nuestras vidas el nuevo mundo de la informática*. Bogotá, Colombia: Planeta.
- D'Humières, P. (1993). *Management de la communication d'entreprise*. Paris, France: Eyrolles.

- Diesner, J., Frantz, T. L., y Carley, K. M. (2005). Communication networks from the Enron email corpus "It's always about the people. Enron is no different". *Computational & Mathematical Organization Theory*, 11(3), 201-228.
- Doan, A., Ramakrishnan, R., y Halevy, A. Y. (2011). Crowdsourcing systems on the world-wide web. *Communications of the ACM*, 54(4), 86-96.
- Dodds, P. S., Muhamad, R., y Watts, D. (2003). An experimental study of search in global social networks. *Science*, 301(8), 827-829.
- Donabedian, B., McKinnon, S. M., y Bruns, W. J. (1998). Task characteristics, managerial socialization, and media selection. *Management Communication Quarterly*, 11(3), 372-400.
- Durkheim, E. (2001). *La división del trabajo social*. Madrid, España: Akal.
- D'Urso, S. C., y Rains, S. A. (2008). Examining the scope of channel expansion: A test of channel expansion theory with new and traditional communication media. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 486-507.
- Easton, A. C., Eickelmann, N. S., y Flatley, M. E. (1994). Effects of an electronic meeting system group writing tool on the quality of written documents. *Journal of Business Communication*, 31(1), 27-40.
- Emery, J. C. (1964, Diciembre). The impact of information technology on organization. *Academy of Management Proceedings*, 1, 69-78.
- Erdős, P., y Rényi, A. (1960). On the evolution of random graphs. *Publication of the Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Science*, 5, 17-61.
- Estellés-Arolas, E., y González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38(2), 189-200.
- Estrada, E. (2011). *The structure of complex networks: theory and applications*. New York, NY: Oxford University Press.
- Firmas de comunicación se unen para competir mejor. (2015, junio 22). *Portafolio*, p. 7.
- Flanagin, A. J. (2000). Social pressures on organizational website adoption. *Human Communication Research*, 26(4), 618-646.
- Flanagin, A. J., Tiyaamornwong, V., O'Connor, J., y Seibold, D. R. (2002). Computer-mediated group work: The interaction of sex and anonymity. *Communication Research*, 29(1), 66-93.
- Flew, T. (2005). *New media: An introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., y Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Fournial, H. (1892). *Essai sur la psychologie des foules. Considération médico-judiciaires sur les responsabilités collectives*. Lyon, France: Storck.

- Fowler, J. H., y Christakis, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *BMJ: British medical journal*, 338(7685), 23-27.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks. Conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Freud, S. (2000). *Psicología de las masas*. Madrid, España: Alianza.
- Friedman, T. L. (2006). *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid, España: Martínez Roca.
- Fulk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36(5), 921-950.
- Fulk, J., Schmitz, J., y Ryu, D. (1995). Cognitive elements in the social construction of communication technology. *Management Communication Quarterly*, 8(3), 259-288.
- Fulk, J., Schmitz, J., y Steinfield, C. W. (1990). A social influence model of technology use. En J. Fulk, y C. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 117-140). Newbury Park, CA: Sage.
- Fumero, A., y Roca, G. (2007). *Web 2.0*. Extraído de http://fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/WEB_DEF_COMPLETO.pdf.
- Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galindo C., L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad cultura y comunicación*. México D.F., México: Pearson Education.
- Gallupe, R. B., Cooper, W. H., Gris , M. L., y Bastianutti, L. M. (1994). Blocking electronic brainstorming. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 77.
- Galup, S., Saunders, C., Nelson, R. E., y Cerveney, R. (1997). The use of temporary staff and managers in a local government environment. *Communication Research*, 24(6), 698-730.
- Garrett, R. K., y Danziger, J. N. (2007). IM = Interruption Management? Instant messaging and disruption in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 23-42.
- Garton, L. E., y Wellman, B. (1993). Social impacts of electronic mail in organizations: A review of the research literature. Ontario Telepresence Project.
- Gates, B. (1997). *Camino al futuro*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Gillmor, D. (2006). *We the media. Grassroots journalism by the people, for the people*. Sebastopol, CA: O'Reilly.

- Giner, S. (1979). *Sociedad masa: crítica del pensamiento conservador*. Barcelona, España: Península.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston, MA: Little, Brown & Company.
- Goffman, C. (1969). And what is your Erdős number. *The American Mathematical Monthly*, 76(7), 791-791.
- Goffman, E. (2005). *Interaction ritual. Essays in face-to-face behavior*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Gómez, I. P. (2004). La intranet al servicio de la comunicación vs. al servicio de la intranet. *Revista de la Escuela de Comunicaciones UVM*, 4(4), 1-8.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- González, F. (1988). *La empresa y la comunicación*. Madrid, España: Dagur.
- Gosset, L. M. (2002). Kept at arms's length: Questioning the organizational capabilities perspective. *Communication Monographs*, 69(4), 385-404.
- Gossett, L. M., y Kilker, J. (2006). My job sucks. Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.
- Graham, P. (2005). *Web 2.0*. Extraído de <http://www.paulgraham.com/web20.html>.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of the weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1(1), 201-233.
- Gratz, R. D., y Salem, P. J. (1984). Technology and the crisis of self. *Communication Quarterly*, 32(2), 98-103.
- Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gutek, B. A. (1990). Work group structure and information technology: A structural contingency approach. En J. Galegher, R. Kraut, y C. Egidio (Eds.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work* (pp. 63-78). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hacker, K. L., Goss, B., Townley, C., y Horton, V. J. (1998). Employee Attitudes Regarding Electronic Mail Policies A Case Study. *Management Communication Quarterly*, 11(3), 422-452.
- Halpern, D. (2008). Crisis 2.0: La necesidad de un modelo integrado de comunicación. *Cuadernos de Información*, 22(1), 48-56.
- Harris, T. E. (2002). *Applied organizational communication: Perspectives, principles, and pragmatics*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Harrison, T., y Falvey, L. (2001). Democracy and new communication technologies. *Communication Yearbook*, 25, 1-44.
- Hart, P., Svenning, L., y Ruchinskas, J. (1995). From face-to-face meeting to video teleconferencing potential shifts in the meeting genre. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 395-423.
- Hernández S., Fernández C., C. y Baptista L., M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: McGraw Hill
- Herrera, P., y Celaya, J. (2007). *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Extraído de http://www.ciberdroide.com/Descarga_Gratis/libros-copyleft/E30/A88/ruta00/Comunicacion.pdf
- Herrmann, A. F. (2007). Stockholders in cyberspace: Weick's sensemaking online. *Journal of Business Communication*, 44(1), 13-35.
- Hiltz, S. R. (1984). *Online communities: A case study of the office of the future*. Norwood, NJ: Ablex.
- Hiltz, S. R., Johnson, K., y Turoff, M. (1986). Experiments in group decision making communication process and outcome in face-to-face versus computerized conferences. *Human Communication Research*, 13(2), 225-252.
- Hiltz, S. R., y Turoff, M. (1978). *The network nation: Human communication via computer*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hiltz, S. R., y Turoff, M. (1981). The evolution of user behavior in a computerized conferencing system. *Communications of the ACM*, 24(11), 739-751.
- Hinds, P., y Kiesler, S. (1995). Communication across boundaries: Work, structures and use of communication technologies in a large organization. *Organization Science*, 6(4), 373-393.
- Hollander, E. P. (2000). *Principios y métodos de psicología social*. Madrid, España: Amorrortu.
- Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., y O'Connor, K. M. (1993). Group task performance and communication technology a longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small Group Research*, 24(3), 307-333.
- Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., y O'Connor, K. M. (1993). Group task performance and communication technology a longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small Group Research*, 24(3), 307-333.
- Horvath, A. T., y Fulk, J. (1994). Information technology and the prospect for organizational transformation. En B. Kovacic (Ed.), *New approaches to*

- organizational communication* (pp. 117-141). Albany, NY: State University of New York Press.
- Housel, T. J., y Housel, M. (1986). The role of business communications practitioners in the computer age. *Journal of Business Communication*, 23(2), 5-12.
- Howe, J. (2006). *The rise of crowdsourcing*. Extraído de <http://www.wired.com/2006/06/crowds/>.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of Business*. New York, NY: Crown.
- Huberman, B. A. (2001). *The laws of the web. Patterns in the ecology of information*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hurtado B., J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas, Venezuela: Ciea-Sypal.
- Icart I., M. T., Fuentelsaz G., C., y Pulpón S., A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- Isaksson, M., y Jørgensen, P. E. F. (2010). Communicating corporate ethos on the web. The self-presentation of PR agencies. *Journal of Business Communication*, 47(2), 119-140.
- Jablin, F. M. (1987). Formal organization structure. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 389-419). Newbury Park, CA: Sage.
- Jablin, F. M., y Sias, P. (2001). Communication competence. En F. M. Jablin., y L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods* (pp. 819-864). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, M. H. (2007). Should emerging technologies change business communication scholarship? *Journal of Business Communication*, 44(1), 3-12.
- Jackson, T. W., Dawson, R., Y Wilson, D. (2003). Understanding email interaction increases organizational productivity. *Communications of the ACM*, 46(8), 80-84.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York, NY: NYU Press.
- Johnson, C. B. (1994). Information technologies. En R. W. Pace, y D. F. Faules, *Organizational communication* (pp. 156-170). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Johnson, J. D. (1993). *Organizational communication structure*. Norwood, NJ: Ablex.
- Johnson, J. D., Chang, H. J., Pobocik, S., Ethington, C., Ruesch, D., y Wooldridge, J. (2000). Functional work groups and evaluations of communication channels: Comparisons of six competing theoretical perspectives. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6(1), 0-0.

- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., y Gallois, C. (2004). Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.
- Jones, S. L. (2005). From writers to information coordinators technology and the changing face of collaboration. *Journal of business and technical communication*, 19(4), 449-467.
- Jones, S. L. (2007). Evolution of corporate homepages: 1996 to 2006. *Journal of Business Communication*, 44(3), 236-257.
- Joyanes A., L. (1997). *Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Julsrud, T. E., Hjorthol, R., y Denstadli, J. M. (2012). Business meetings: do new videoconferencing technologies change communication patterns? *Journal of Transport Geography*, 24, 396-403.
- Jung, K. (1964). *La Psicología de la transferencia*. Barcelona, España: Paidós.
- Kahn, R. L. (2000). The effect of technological innovation on organizational structure: Two case studies of the effects of the introduction of a new technology on informal organizational structures. *Journal of Business and Technical Communication*, 14(3), 328-347.
- Kant, I. (1993). *Respuesta a la pregunta: qué es la ilustración*. Madrid, España: Technos.
- Kanter, J. (1972). The impact of computer on the business operation. *Data Management*, (4), 20-23.
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Khang, H., Ki, E. J., y Ye, L. (2012). Social media research in advertising, communication, marketing, and public relations, 1997-2010. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(2), 279-298.
- Kiesler, S., Siegel, J., y McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist*, 39(10), 1123-1134.
- Kiesler, S., Zubrow, D., Moses, A. M., y Geller, V. (1985). Affect in computer-mediated communication: An experiment in synchronous terminal-to-terminal discussion. *Human-Computer Interaction*, 1(1), 77-104.
- Killebrew, K. C. (2004). *Managing media convergence: Pathways to journalistic cooperation*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kleinfield, J. S. (2002). The small world problem. *Society*, 39(2), 61-66.
- Koch, R. (2001). *The 80/20 Principle: The secret of achieving more with less*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing
- Komsky, S. H. (1991). A profile of users of electronic mail in a university. Frequent versus occasional users. *Management Communication Quarterly*, 4(3), 310-340.

- Kraemer; K. L. (1981). *Telecommunications-transportation substitution and energy productivity: A re-examination*. Paris, France: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Krishnaswamy, K. N., Sivakumar, A. I, y M. Mathirajan (2006). *Management research methodology. Integration of principles, methods and techniques*. New Delhi, India: Pearson Education.
- Kruk, L. B. (1978). Word processing and its implications for business communications courses. *Journal of Business Communication*, 15(3), 9-18.
- Ku, L. (1996). Social and nonsocial uses of electronic messaging systems in organizations. *Journal of Business Communication*, 33(3), 297-325.
- Kupritz, V. W., y Cowell, E. (2011). Productive management communication: Online and face-to-face. *Journal of Business Communication*, 48(1) 54-82.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Lasica, J. D. (2003). *What is participatory journalism?* Extraído de <http://www.ojr.org/ojr/workplace/1060217106.php>.
- Latamore, G. B. (1988, Octubre). Why everyone works smarter when they're connected. *Working Woman*, 72-81.
- Lawson-Borders, G. L. (2006). *Media organizations and convergence: Case studies of media convergence pioneers*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Le Bon, G. (1896). *The crowd. A study of the popular mind*. New York, NY: Macmillan.
- Leduc, N. F. (1979). Communicating through computers: Impact on a small business group. *Telecommunications Policy*, 3(3), 235-244.
- Lee, A. S. (1994). Electronic mail as a medium for rich communication: An empirical investigation using hermeneutic interpretation. *MIS quarterly*, 18(2), 143-157.
- Lee, J., y Heath, R. L. (1999). Managerial media selection and information evaluation from the receiver's perspective in decision-making contexts. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 76-99.
- Lehmuskallio, S. (2006). The uses, roles, and contents of intranets in multinational companies in Finland. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 288-324.
- Lemke, J. L. (1999). Discourse and organizational dynamics: Website communication and institutional change. *Discourse & Society*, 10(1), 21-47.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., y Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

- Leskovec, J., y Horvitz, E. (2007). *Planetary-scale views on an instant-messaging network*. Recuperado de <http://www2008.org/papers/pdf/p915-leskovecA.pdf>.
- Levy, P. (2004). *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Recuperado de <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>
- Lewis, B. K., y Nichols, C. (2015). Social media and strategic communication. An examination of theory and practice in communication research. En D. Holtzhausen y A. Zerfass (Eds.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 545-560). New York, NY: Routledge.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.
- Libert, B. y Spector, J. (2008). *Nosotros es más inteligente que yo*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lievrouw, L. A., y Finn, T. A. (1990). Identifying the common dimensions of communication: The communication systems model. En B. D. Ruben, y L. A: Lievrouw (Eds.), *Mediation, information and communication: Information and behavior*, Vol. 3 (pp. 37-65). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Lievrouw, L. A., Bucy, E. P., Finn, T. A., Frindte, W., Gershon, R. A., Haythornthwaite, C.,...Sundar, S. S. (2000). Bridging the subdisciplines: An overview of communication and technology research. *Communication Yearbook*, 24, 271-296.
- Lippitt, M., Miller, J. P., y Halamaj, J. (1980). *Patterns of use and correlates of adoption of an electronic mail system*. Las Vegas, NV: American Institute of Decision Sciences.
- Llano A., S. (2006). La intranet en organizaciones colombianas. *Palabra Clave*, 9(1), 99-110.
- Llano A., S. (2007). Dimensión estratégica en la comunicación organizacional de las tecnologías de información y comunicación y los nuevos medios. En *Plan estratégico como herramienta gerencial* (pp. 195-225). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Llano A., S. (2011). Web 2.0: Tecnologías y medios para una comunicación organizacional de código abierto. En M. C. Ocampo (Ed.), *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (pp. 193-230). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Locke, C., Levine, R., Searls, D., y Weinberg, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto: The end of business as usual*. Cambridge, MA: Perseus.

- Lockwood, N. S., y Massey, A. P. (2012, enero). Communicator trust across media: A comparison of audio conferencing, video conferencing, and a 3D virtual environment. En *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 839-848). IEEE.
- Lucas M., A. (2006). *Sociología: una invitación al estudio de la realidad social*. Pamplona, España: Eunsa.
- Lucas M., A. (Ed.) (2009). *La nueva comunicación*. Madrid, España: Trotta.
- Lucas M., A. (2013). Los procesos de comunicación. En A. L. Marín (Ed.), *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación* (pp. 453-575). Madrid, España: Fragua.
- Macionis, J. J. (2009). *Culture, society: The basics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mackiewicz, J. (2009). Assertions of expertise in online product reviews. *Journal of Business and Technical Communication*.
- Macnamara, J., y Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations. The challenges of balancing openness, strategy and management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308.
- Maffesoli, M. (2004). *El tiempo de las tribus: el ocaso del individualismo en las sociedades postmodernas*. México D. F., México: Siglo XXI.
- Maigret, É. (2005). *Sociología de la comunicación y de los medios*. México D. F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Mandeli, A. y Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation. Proposing a new methodological approach. *Cuadernos de Información*, 27(2), 61-74.
- Mangrum, F. G., Fairley, M. S., y Lawrence, W. D. (2001). Informal problem solving in the technology-mediated work place. *Journal of Business Communication*, 38(3), 315-336.
- Manheim, K. (1944). *Diagóstico de nuestro tiempo*. México D. F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Manucci, C. (1972). *La sociedad de masas*. Buenos Aires, Argentina: Corregidor.
- Markus, M. L. (1987). Toward a "critical mass" theory of interactive media universal access, interdependence and diffusion. *Communication Research*, 14(5), 491-511.
- Markus, M. L. (1990). Toward a "critical mass" theory of interactive media. En J. Fulk, y C. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 194-218). Newbury Park, CA: Sage.
- Markus, M. L. (1994). Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization science*, 5(4), 502-527.

- Martínez G., R., y Bas A., E. (1998). Compitiendo por el futuro; Internet, comunicación organizacional y gestión estratégica para la empresa del siglo XXI. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, 6, 147-160.
- Matheson, K., y Zanna, M. P. (1988). The impact of computer-mediated communication on self-awareness. *Computers in Human behavior*, 4(3), 221-233.
- Matheson, K., y Zanna, M. P. (1989). Persuasion as a function of self-awareness in computer-mediated communication. *Social Behavior*, 4(2), 99-111.
- Mayère, A. (2010). Organizational communication and the renewed issue in information and communication technologies. *Management Communication Quarterly*, 24(4), 612-619.
- McDougall, W. (1919). *An introduction to social psychology*. London, United Kingdom: Methuen.
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- McGuire, T. W., Kiesler, S., y Siegel, J. (1987). Group and computer-mediated discussion effects in risk decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 917.
- McLuhan, M. (1994). *Understanding media: The extensions of man*. Cambridge, MA: MIT Press.
- McPhee, R. D., y Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. En F. M. Jablin, y L. Putman (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 503-543). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meisner, N. B. (1980). The information bus in the automated office. En N. Naffah (Ed.), *Integrated Office Systems: Burotics*. Amsterdam, Nederland: North Holland.
- Melcher, D. (1969). Pitfalls to computer use in publishing and communication. *Journal of Business Communication*, 6(2), 47-51.
- Merril, F. E. (1969). *Introducción a la sociología*. Madrid, España: Aguilar.
- Milgram, S. (1967). The small-world problem. *Psychology Today*, 1(1), 61-67.
- Mill, J. S. (2005). *Sobre la libertad*. Madrid, España: Adaf.
- Mills, C. W. (1956). The Mass Society. En C. W. Mills. *The power elite*. (pp. 298-324) Oxford University Press.
- Minsky, B. D., y Marin, D. B. (1999). Why faculty members use e-mail: The role of individual differences in channel choice. *Journal of Business Communication*, 36(2), 194-211.
- Mitchell, J. C. (1974). Social networks. *Annual Review of Anthropology*, 3(1), 279-299.

- Mitchell, R. B., Crawford, M. C., y Madden, R. B. (1985). An investigation of the impact of electronic communication systems on organizational communication patterns. *Journal of Business Communication*, 22(4), 9-16.
- Molina, J. L. (2001). *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Barcelona, España: Bellaterra.
- Monge, P. R., Fulk, J., Kalman, M. E., Flanagan, A. J., Parnassa, C., y Rumsey, S. (1998). Production of collective action in alliance-based interorganizational communication and information systems. *Organization Science*, 9(3), 411-433.
- Moreno, J. L. (1978). *Who Shall Survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*. New York, NY: Beacon House.
- Morley, D., y Robins, K. (1995). *Spaces of identity: Global media, electronic landscapes and cultural boundaries*. New York, NY: Routledge.
- Morton, W. W. (1910). *Ants, their structure, development and behavior*. New York, NY: Columbia University Press.
- Mouriz, J. (2008). *Web 2.0 y empresa. Manual de Aplicación en entornos corporativos*. Extraído de [http://www.a-nei.org/documentos/Web 2-0 y Empresa.pdf](http://www.a-nei.org/documentos/Web%20y%20Empresa.pdf).
- Mouton, J., y Marais, H. C. (1996). *Basic concepts in the methodology of the social sciences*. Pretoria, South Africa: Human Sciences Research Council.
- Muñoz A., A., Monzón, C., Rospir, J. I., y Dader, J. L. (1990). *Opinión Pública y comunicación política*. Madrid, España: Eudema.
- Naisbitt, J. (1984). *Megatrends: Ten new directions changing our lives*. New York, NY: John Willey & Sons.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. Médico D.F., México: Limusa.
- Negroponte, N. (1998). *Ser digital*. Buenos Aires, Argentina: Atlántida.
- Neuman, W. R. (1991). *The future of the mass audience*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Newman, M., Barabási, A., y Watts, D. J. (2011). *The structure and dynamics of networks*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Núñez L., L. (1984). Sociedad de masas versus sociedad del conocimiento. *Revista de estudios políticos*, 38, 7-26.
- O'Connell, S. E. (1988). Human communication in the high tech office. En G. Goldhaber, y G. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 473-482). Norwood, NJ: Ablex.
- O'Reilly (2006). *Web 2.0 compact definition: Trying again*. Extraído de <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>.

- O'Reilly, T. (2005). *What Is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software*. Extraído de <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html?page=1>.
- Ogan, C. (1993). Listserver communication during the gulf war: What kind of medium is the electronic bulletin board? *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 37(2), 177-196.
- Ogburn, W.F. y Nimkoff, M. F. (1955). *Sociología*. Madrid, España: Aguilar.
- Olaniran, B. A. (1994). Group performance in computer-mediated and face-to-face communication media. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 256-281.
- Olaniran, B. A. (2009). Organizational Communication: Assessment of Videoconferencing as a Medium for Meetings in the Workplace. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 5(2), 63.
- Oliver, P. E., Marwell, G., y Teixeira, R. (1985). A theory of the critical mass. I. Interdependence, group heterogeneity, and the production of collective action. *American Journal of Sociology*, 91(3), 522-556.
- Oliver, P. E., y Marwell, G. (2001). Whatever happened to critical mass theory? A retrospective and assessment. *Sociological Theory*, 19(3), 292-311.
- Olson, M. H. (1982). New information technology and organizational culture. *MIS Quarterly*, 6(4), 71-92.
- O'Reilly, C., y Pondy, L. (1979). Organizational communication. En S. Kerr (Ed.), *Organizational Behavior* (pp. 119-150). Columbus, OH: Grid.
- Orihuela, J. L., y Cambroner, A. (2006). *La revolución de los blogs: cuando las bitácoras se convirtieron en el medio de comunicación de la gente*. Madrid, España: La Esfera de los Libros.
- Orozco G., G. (1996). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Guadalajara, México: Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario.
- Ortega y Gasset, J. (1968). *La rebelión de las masas, con un prólogo para franceses, un epílogo para ingleses, y un apéndice: Dinámica del tiempo*. Madrid, España: Espasa-Calpe.
- Palme, J. (1981). *Experience with the use of the COM computerized conferencing system*. Stockholm, Sweden: Foersvarets Forskningsanstalt.
- Papa, M. J., y Glenn, E. C. (1988). Listening ability and performance with new technology: a case study. *Journal of Business Communication* 25(4), 5-15.
- Pareto, V. (1935). *The man and society*. New York, NY: Harcourt, Brace & Co.
- Park, R. E. (1996). La masa y el público: una investigación metodológica y sociológica. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, 74, 361-426.
- Parks, M. R., y Floyd, K. (1996). Making friends in cyberspace. *Journal of Communication*, 46(1), 80-96.

- Penrose, J. M., Bowman, J. P., y Flatley, M. E. (1987). The impact of microcomputers on ABC with recommendations for teaching, writing, and research. *Journal of Business Communication*, 24(4), 79-91.
- Perelló O., S. (2011) *Metodología de la investigación social*. Madrid, España: Dykinson.
- Pérez G., R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona, España: Ariel.
- Piaget, J. (1977). *Estudios sociológicos*. Barcelona, España: Ariel.
- Pollach, I. (2010). The readership of corporate websites: A cross-cultural study. *Journal of Business Communication*, 48(1), 27-53.
- Porter (1993) How researchers study
- Price, V. (1994). *La opinión pública. Esfera pública y comunicación*. Barcelona, España: Sage.
- Quan-Haase, A., Cothrel, J., y Wellman, B. (2005). Instant messaging for collaboration: A case study of a high-tech firm. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), 0-0.
- Ranking de las empresas de la comunicación publicitaria en Colombia. (2014, julio). *Revista P&M*, pp. 47-64.
- Reid, E. (1991). *Electropolis: Communication and community on internet relay chat*. (Unpublished honors thesis). Department of History, University of Melbourne, Australia.
- Reinsch, N. L. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers: An exploratory study. *Journal of Business Communication*, 34(4), 343-367.
- Reinsch, N. L. (1999). Selected communication variables and telecommuting participation decisions: Data from telecommuting workers. *Journal of Business Communication*, 36(3), 247-260.
- Reinsch, N. L., y Turner, J. W. (2006). Ari, ru there? Reorienting business communication for a technological era. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 339-356.
- Rennecker, J., y Godwin, L. (2003). Theorizing the unintended consequences of instant messaging for worker productivity. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 3(14), 137-168.
- Requena S., F. (1989). El concepto de red social. *Reis*, 48, 137-152.
- Rheingold, H. (1993). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Rheingold, H. (2002). *Smart mobs: The next social revolution*. Cambridge, MA: Perseus Books Group.
- Rice, R. E. (1992). Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness. *Organization Science*, 3(4), 475-500.

- Rice, R. E. (1993). Media appropriateness. *Human communication research*, 19(4), 451-484.
- Rice, R. E., Chang, S. J., y Torobin, J. (1992). Communicator style, media use, organizational level, and use and evaluation of electronic messaging. *Management Communication Quarterly*, 6(1), 3-33.
- Rice, R. E., D'Ambra, J., y More, E. (1998). Cross-cultural comparison of organizational media evaluation and choice. *Journal of Communication*, 48(3), 3-26.
- Rice, R. E., Grant, A. E., Schmitz, J., y Torobin, J. (1990). Individual and network influences on the adoption and perceived outcomes of electronic messaging. *Social networks*, 12(1), 27-55.
- Rice, R. E., y Danowski, J. A. (1993). Is it really just like a fancy answering machine? Comparing semantic networks of different types of voice mail users. *Journal of Business Communication*, 30(4), 369-397.
- Rice, R. E., y Gattiker, U. E. (2001). New media and organizational structuring. En F. M. Jablin y L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods* (pp. 544-581). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rice, R. P. (1997). An analysis of stylistic variables in electronic mail. *Journal of Business and Technical Communication*, 11(1), 5-23.
- Rice, R., y Case, D. (1983). Computer-based messaging in the university: A description of use and utility". *Journal of Communication*, 33(1). 131-152.
- Riedlinger, M., Gallois, C., McKay, S., y Pittam, J. (2004). Impact of social group processes and functional diversity on communication in networked organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 32(1), 55-79.
- Riesman, D. (2001). *The lonely crowd: A study of the changing American character*. Yale University Press.
- Rogers, E. M. (1988). Information technologies: How organizations are changing. En G. Goldhaber, y G. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 473-482). Norwood, NJ: Ablex.
- Rojas O., O. I. (Coord.) (2007). *Web 2.0. Manual (no oficial) de uso*. Madrid, España: ESIC.
- Rojas O., O. I., Alonso, J., Antúnez, J. L., Orihuela, J. L., y Varela, J. (2005). *Blogs. La conversación en Internet que está revolucionando medios, empresas y a ciudadanos*. Madrid, España: ESIC.
- Rojas S., R. (2002). *Investigación social. Teoría y praxis*. México D.F., México: Plaza y Valdés.

- Rosetti, D. K., y Surynt, T. J. (1985). Video teleconferencing and performance. *Journal of Business Communication*, 22(4), 25-31.
- Roveda, N., y Ciborra, M. (1981). The impact of information technology upon organizational structure. En *Microelectronics, Productivity and Employment*. Paris, France: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Ruiz O., J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España. Universidad de Deusto.
- Russ, G. S., Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1990). Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quarterly*, 4(2), 151-175.
- Sáenz L., K. A., Gorjón G., F. J., Gonzalo Q., M., y Díaz B., C. M. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas*. Madrid, España: Dykinson.
- Salaverría, R., y Negro, S. (2008). *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona, España: Sol 90.
- Sánchez C., L. (2006). Usos y competencias del weblog en las corporaciones. *Revista Chasqui*, 95, 66-71.
- Sánchez Z., U. H., Botero M., L. H., y Giraldo D., A. F. (2012). *Modelos de comunicación digital*. Medellín Colombia: Universidad de Medellín.
- Sanders, D. H. (1974). *Computers and management in a changing society*. New York, NY: McGraw Hill.
- Sarbaugh-Thompson, M., y Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying "hi" really matter? *Organization Science*, 9(6), 685-698.
- Saura, P. (2004). Elementos de comunicación para una web en situaciones de crisis. *Icono 14 Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 2(1), 81-86.
- Schmitz, J., y Fulk, J. (1991). Organizational colleagues, media richness, and electronic mail a test of the social influence model of technology use. *Communication Research*, 18(4), 487-523.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis. A handbook*. London, UK: Sage.
- Scribano, A. O. (2007). *El proceso de investigación social cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.
- Shaw, R. (2005). *Web 2.0? It doesn't exist*. Extraído de <http://www.zdnet.com/article/web-2-0-it-doesnt-exist/>
- Sheer, V. C., y Chen, L. (2004). Improving media richness theory: A study of interaction goals, message valence, and task complexity in manager-subordinate communication. *Management Communication Quarterly*, 18(1), 76-93.

- Sherblom, J. (1988). Direction, function, and signature in electronic Mail. *Journal of Business Communication*, 25(4), 39-54.
- Shields, R. (2012). Cultural topology: The seven bridges of Königsburg, 1736. *Theory, Culture & Society*, 29(4-5), 43-57.
- Shin, W., Pang, A., y Kim, H. J. (2015). Building relationships through integrated online media global organizations' use of brand web sites, Facebook, and Twitter. *Journal of Business and Technical Communication*, 29(2), 184-220.
- Short, J., Williams, E., y Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London, UK: Willey.
- Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., y McGuire, T. W. (1986). Group processes in computer-mediated communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(2), 157-187.
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa. En L. J. Galindo (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp. 277-345). México D.F., México: Pearson Education.
- Sighele, S. (1892). *La muchedumbre delincuente. Ensayo de psicología colectiva*. Madrid, España: La España Moderna.
- Sighele, S. (1903). *L'intelligenza della folla*. Torino, Italia: Bocca.
- Sims, M. (2004). New technology and the changing face of corporate communication. En S. M. Oliver (Ed.), *Handbook of corporate communications and public relations* (pp. 243-252). New York, NY: Routledge.
- Sloterdijk, P. (2002). *El desprecio de las masas. Ensayo sobre las luchas culturales de la sociedad moderna*. Valencia, España: Pre-Textos.
- Smeltzer, L. R. (1992). Supervisory-subordinate communication when mediated by audio-graphics teleconferencing. *Journal of Business Communication*, 29(2), 161-178.
- Smeltzer, L. R., y Vance, C. M. (1989). An analysis of graphic use in audio-graphic teleconferences. *Journal of Business Communication*, 26(2), 123-141.
- Smilowitz, M., Compton, C. D., y Flint, L. (1988). The effects of computer mediated communication on an individual's judgment: A study based on the methods of Asch's social influence experiment. *Computers in Human Behavior*, 4(4), 311-321.
- Smith, C. A. P., y Hayne, S. C. (1997). Decision making under time pressure: An investigation of decision speed and decision quality of computer-supported groups. *Management Communication Quarterly*, 11(1), 97-126.
- Snyder, J. L. (2010). E-Mail privacy in the workplace. A boundary regulation perspective. *Journal of Business Communication*, 47(3), 266-294.
- Soler P., P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad. El grupo de discusión y el análisis de datos*. Barcelona, España: Paidós.

- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J. Losada (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 35-56). Madrid, España: Ariel.
- Spears, R., Lea, M., y Postmes, T. (2001). Social psychological theories of computer-mediated communication: Social pain or social gain. En W. P. Robinson, y H. Giles (Eds.), *The new handbook of language and social psychology* (pp. 601-623). Chichester, UK: Willey.
- Sproull, L., y Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management Science*, 32(11), 1492-1512.
- Stallman, R. (1998). *The GNU project*. Extraído de http://org.noemalab.eu/sections/ideas/ideas_articles/pdf/stallman_eng.pdf.
- Stallman, R. (2010). *Free software, free Society: Selected essays of Richard M. Stallman*. Extraído de <http://www.gnu.org/doc/fsfs-ii-2.pdf>.
- Steinfeld, C. W. (1990). Computer-mediated communications in the organization: Using electronic mail at Xerox. En B. Davenport (Ed.), *Case studies in organizational communication* (pp. 282-294). New York, NY: Guilford Publications Inc.
- Steinfeld, C. W. (1992). Computer-mediated communications in organizational settings. Emerging conceptual frameworks and directions for research. *Management Communication Quarterly*, 5(3), 348-365.
- Stephens, K. K., Cowan, R. L., y Houser, M. L. (2011). Organizational norm congruency and interpersonal familiarity in e-Mail: Examining messages from two different status perspectives. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(2), 228-249.
- Stephens, K. K., y Davis, J. (2009). The social influences on electronic multitasking in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 63-83.
- Straus, S. G., y McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of applied psychology*, 79(1), 87.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Sullivan, C. B. (1995). Preferences for electronic mail in organizational communication tasks. *Journal of Business Communication*, 32(1), 49-64.
- Surowiecki, J. (2005). *Cien mejor que uno. La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría es siempre más inteligente que la minoría*. Barcelona, España: Urano.

- Symon, G. (2000). Information and communication technologies and the network organization: a critical analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 389-414.
- Sztompka, P. (1991). *Society in action: The theory of social becoming*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Szuba, T. M. (2001). *Computational collective intelligence*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York, NY: McGraw Hill.
- Tapscott, D. (1998). *Creciendo en un entorno digital. La generación net*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Tapscott, D., Ticoll, D., y Lowy, A. (2001). *Capital digital*. Extrayendo el poder de las redes de negocios. Madrid, España: Taurus.
- Tapscott, D., y Williams, A. (2007). *Wikinomía. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona, España: Paidós.
- Tapscott, D., y Williams, A. (2010). *Macrowikinomics: New solutions for a connected planet*. London, UK: Penguin.
- Tarde, G. (1903). *The laws of imitation*. New York, NY: Henry Holt. & Co.
- Taylor, B., Sinha, G., y Ghoshal, T. (2008). *Research Methodology. A guide for researchers in management and social sciences*. New Delhi, India: Prentice Hall.
- Taylor, J. R., Flanagan, A. J., Cheney, G., y Seibold, D. R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges. *Communication Yearbook*, 24, 99-138.
- Thomas, G. F., King, C. L., Baroni, B., Cook, L., Keitelman, M., Miller, S., y Wardle, A. (2006). Reconceptualizing e-mail overload. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 252-287.
- Thorn, B. K., y Connolly, T. (1987). Discretionary databases: A theory and some experimental findings. *Communication Research* 14(5), 512-528.
- Timmerman, C. E. (2003). Media selection during the implementation of planned organizational change: A predictive framework based on implementation approach and phase. *Management Communication Quarterly*, 16(3), 301-340.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá, Colombia: Plaza & Janes.
- Tójar H., J. C. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid, España: La Muralla.
- Tönnies, F. (1947). *Comunidad y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Losada.
- Toro, J. I. D., y Parra R., R. D. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Treem, J. W., y Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication yearbook*, 36, 143-189.
- Trevino, L. K., Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1990). Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. En J. Fulk, y C. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 71-94). Newbury Park, CA: Sage.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H., Bodensteiner, W., Gerloff, E. A., y Muir, N. K. (1990). The richness imperative and cognitive style the role of individual differences in media choice behavior. *Management Communication Quarterly*, 4(2), 176-197.
- Turnage, A. K. (2007). Email flaming behaviors and organizational conflict. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 43-59.
- Turner, J. W., Grube, J. A., Tinsley, C. H., Lee, C., y O'Pell, C. (2006). Exploring the Dominant Media How Does Media Use Reflect Organizational Norms and Affect Performance? *Journal of Business Communication*, 43(3), 220-250.
- Urrutia, J. (2003). *Aburrimiento, rebeldía y ciberturbas*. Extraído de http://juan.urrutiaelejalde.org/files/2012/02/aburrimiento_rebeldia_ciberturbas.pdf.
- Usunier, J. C., y Roulin, N. (2010). The influence of high-and low-context communication styles on the design, content, and language of business-to-business web sites. *Journal of Business Communication*, 47(2), 189-227.
- Valles, M. S. (2014). *Cuadernos metodológicos. Entrevistas cualitativas*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Van den Hooff, B., Groot, J., y de Jonge, S. (2005). Situational influences on the use of communication technologies. A meta-analysis and exploratory study. *Journal of Business Communication*, 42(1), 4-27.
- Varona, F. (1995). Las nuevas tecnologías de la comunicación y su impacto en la cultura y la comunicación organizacional. *Informes Comunicación Interna*, 29, 1-19.
- Varona, F. (1998). La comunicación computarizada y su impacto en las organizaciones. Implicaciones para la realidad latinoamericana". *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 64, 46-50.
- Vegas, J. M. (1992). *Introducción al pensamiento de Max Scheler*. Madrid, España: Instituto Emmanuel Mounier.
- Vergin, R. C. (1967). Computer induced organization changes. *MSU Business Topics*, 15(3), 61-68.
- Vernadsky, V. I. (1998). *The biosphere*. New York, NY: Springer.

- Villanueva, J., Aced, C., y Armelini, G., (2007). Los blogs corporativos: una opción, no una obligación. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-56.pdf>.
- Vinsonhaler, J. F., Braunstein, L., Boman, R., Johnson, J. J., Henderson, D., & Gilliland, R. (1998, January). A comparison of collaborative problem solving using face to face versus desktop video conferencing. In *System Sciences, 1998., Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 1, pp. 127-134). IEEE.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction a relational perspective. *Communication Research*, 19(1), 52-90.
- Walther, J. B. (1993). Impression development in computer-mediated interaction. *Western Journal of Communication*, 57(4), 381-398.
- Walther, J. B. (1996). Computer-mediated communication impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23(1), 3-43.
- Walther, J. B., y Burgoon, J. K. (1992). Relational communication in computer-mediated interaction. *Human Communication Research*, 19(1), 50-88.
- Warren, C. A., y Karner, T. X. (2005). *Discovering qualitative methods. Field research, interviews and analysis*. Los Angeles, CA: Roxbury.
- Watts, D. (2004): *Six degrees of separation. The science of a connected age*. New York, NY: W. W. Norton & Co.
- Watts, D. J., y Strogatz, S. H. (1998). Collective dynamics of 'small-world' networks. *Nature*, 393(6684), 440-442.
- Weber, M. (2009). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid, España: Reus.
- Weber, M. (2012). *Sociología de la religión*. Madrid, España: Akal.
- Weber, S. (2004). *The success of open source*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Webster, J. (1998). Desktop videoconferencing: experiences of complete users, wary users, and non-users. *MIS Quarterly*, 22(3), 257-286.
- Webster, J., y Trevino, L. K. (1995). Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices: Two policy-capturing studies. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1544-1572.
- Weick, K. E. (1985). Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. *Organizational Dynamics*, 14(2), 51-64.
- Weisband, S. P. (1992). Group discussion and first advocacy effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53(3), 352-380.

- Weisband, S. P., y Reinig, B. A. (1995). Managing user perceptions of email privacy. *Communications of the ACM*, 38(12), 40-47.
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D. Garton, L., Gulia, M., y Haythorthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual Review of Sociology*, 22, 213-329.
- Wells, H. G. (1938). *World brain*. London, UK: Mehhuen & Co.
- Whisler, T. L. (1970). *Impact of computers on organizations*. New York, NY: Praeger.
- Whitfield, J. M., Lamont, B. T., y Sambamurthy, V. (1996). The effects of organization design on media richness in multinational enterprises. *Management Communication Quarterly*, 10(2), 209-226.
- Wilkins, H. (1991). Computer talk long-distance conversations by Computer. *Written communication*, 8(1), 56-78. Organ, 1993
- William, A., y Ross, D. (1992). The status of business communication and technology: A bibliography. *Business Communication Quaterly*, 55(4), 45-47.
- Williams, E. (1977). Experimental comparisons of face-to-face and mediated communication: A review. *Psychological Bulletin*, 84(5), 963.
- Wilson, L. J., y Ogden, J. D. (2008). *Strategic communications planning for effective public relations and marketing*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- Yaskelly, Y. (2005). Impacto de las tecnologías de telecomunicaciones en los patrones de comunicación organizacional. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 2(3), 51-72.
- Young, K. (1974). *Piscología social*. Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- Young, P. (1996). The economics of convention. *The Journal of Economic Perspectives*, 10(2), 105-122.
- Zack, M. H. (1994). Electronic messaging and communication effectiveness in an ongoing work group. *Information & management*, 26(4), 231-241.
- Zucchermaglio, C., y Talamo, A. (2003). The development of a virtual community of practices using electronic mail and communicative genres. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(3), 259-284.